

### Dienstleistung am Draht: Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung

Kutzner, Edelgard (Ed.); Kock, Klaus (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Konferenzband / conference proceedings

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Kutzner, E., & Kock, K. (Hrsg.). (2002). *Dienstleistung am Draht: Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung* (sfs Beiträge aus der Forschung, 127). Dortmund: Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs).  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-315356>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



**Band 127**

Beiträge aus der Forschung

Edelgard Kutzner

Klaus Kock

**Dienstleistung am Draht -  
Ergebnisse und Perspektiven  
der Call Center Forschung**

Dortmund, 2002



**Impressum:**

**Beiträge aus der Forschung, Band 127**

**ISSN: 0937-7379 (Auflage: 200)**

**Layout:** Marita Schöfer

Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)

Evinger Platz 17

D-44339 Dortmund

Tel.: +49 (0)231 – 8596241

Fax: +49 (0)231 – 8596100

e-mail: [goertz@sfs-dortmund.de](mailto:goertz@sfs-dortmund.de)

<http://www.sfs-dortmund.de>

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>5</b>
<b>Callcenter und Callcenterforschung: Was gibt es Neues?</b>	<b>8</b>
Ursula Holtgrewe	
<b>Themenblock 1:</b>	
<b>Arbeit und Gesundheit</b>	<b>21</b>
<b>Wenn der Stimme das Lächeln vergeht Prävention von Stimmstörungen in Call Centern</b>	<b>23</b>
Anja Sportelli	
<b>Schwerpunkte der Arbeitsgestaltung in kommunalen Service Centern</b>	<b>33</b>
Kai Seiler, Rainer Tielsch	
<b>Prospektive Arbeitsgestaltung im Call Center und deren Umsetzung im Tagesgeschäft</b>	<b>46</b>
Andreas Genz, Ralf Schweer	
<b>Begrenzte Möglichkeiten für die Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung im Call Center?</b>	<b>56</b>
Elke Timm, Rainer Wieland	
<b>Anforderungen an die Personalentwicklung im Call Center</b>	<b>65</b>
Claudia Brasse	
<b>Themenblock 2:</b>	
<b>Karriere und Beruflichkeit</b>	<b>79</b>
<b>Call Center-Agents im Spannungsfeld von Ver- und Entberuflichung</b>	<b>81</b>
Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich	
<b>Arbeitsmotivation und langfristige Perspektiven in High-Quality Call Centern</b>	<b>95</b>
Ingo Matuschek, Frank Kleemann	

### **Themenblock 3:**

## **Organisation der Kundenschnittstelle 103**

### **Statt Einzelfall oder Pauschalierung: Empirische AKL-Typologie von Customer Care Centern 105**

Wolf Engelbach

### **Dilemmata der Callcenter-Arbeit 111**

Ursula Holtgrewe, Christian Kerst

### **Ergonomische Gestaltung von Arbeit und Software an der Kundenschnittstelle 121**

Florian TheiBing, Susanne Maaß

### **Qualitative Verbesserung der Kunden–Call Center–Kommunikation 129**

Tilo Pfeifer, Thomas Russack

### **Themenblock 4:**

## **Arbeitsmarkt - Beschäftigung - Arbeitsbeziehungen 139**

### **Call Center und regionaler Arbeitsmarkt am Beispiel Bremen 141**

Hella Baumeister

### **Personalmanagement im Call Center – Wie wird Personal und Arbeit an der Kundenschnittstelle organisiert? 157**

Marc Schietinger

### **Arbeitsbeziehungen in Call Centern – dereguliert, flexibel, instabil? 169**

Edelgard Kutzner, Klaus Kock

## Vorwort



An der Entwicklung von Call Centern werden einige Konfliktlinien und Spannungen der gegenwärtigen Arbeitswelt deutlich. Die Unternehmen suchen Arbeitszeiten und Gehälter zu flexibilisieren, Dienstleistungsqualität und Effizienz zu verbinden und ihre Beziehungen zu Kunden und Beschäftigten strategisch neu zu gestalten. Rekrutierung und Einsatz des Personals erfolgen quer zu überkommenen Qualifikationsprofilen und Karrierepfaden. Dabei verbinden die Beschäftigten hohes Engagement mit begrenzten beruflichen Perspektiven. Die Kommunikationsarbeit mit Telefon und Computer konfrontiert sie mit neuen Anforderungen und Belastungen.

Die vorliegende Veröffentlichung dokumentiert die Tagung „Dienstleistung am Draht. Ergebnisse und Perspektiven der Call Center-Forschung“, die am 21. und 22. Februar 2002 in der Sozialforschungsstelle Dortmund stattfand. Sie hatte zum Ziel, wissenschaftliche Erkenntnisse und praktische Erfahrungen aus der Call Center Forschung zusammenzutragen, sowie den Austausch von Wissenschaft und Praxis zu ermöglichen. Die Tagung versammelte Call Center-Forschungsprojekte aus der Arbeitspsychologie, Dienstleistungs- und Produktionsökonomie, Informatik und den Sozialwissenschaften. Ziel war es, ein umfassendes Bild der wissenschaftlichen Call Center-Forschung in Deutschland zu entwickeln und weiterführende Perspektiven zu erschließen.

Die Tagung bildete zugleich auch so etwas wie eine Abschlussveranstaltung des Arbeitskreises Call Center. Dieses Netzwerk aus sozialwissenschaftlichen Projekten in NRW hatte sich in den Jahren zuvor aus verschiedensten Perspektiven mit Call Centern als neuer Arbeits- und Organisationsform von Dienstleistungsarbeit befasst. Vertreten waren Projekte und Forschungsvorhaben, die der Grundlagenforschung zuzuordnen sind ebenso wie anwendungs- und beratungsorientierte Projekte und wissenschaftliche Qualifizierungsarbeiten (Diplomarbeiten, Promotionen, Habilitation). Die TeilnehmerInnen trafen sich ca. einmal monat-

lich in Duisburg. Zu Beginn wurden eigene Ergebnisse vorgestellt und gemeinsam interessierende Fragestellungen diskutiert.

Auf dieser Basis wurde im Winter 2000/2001 eine Veranstaltungsreihe durchgeführt. Dadurch konnten die im Arbeitskreis geführten Diskussionen aktuell auch für die Praxis geöffnet werden (Call Center Management, InteressenvertreterInnen, Beschäftigte, und Akteure aus Wirtschaftsförderung, Verbänden und Politik). Weiterhin haben einige Arbeitskreismitglieder im Winter 2000 eine deutsch-britische Tagung über Call Center organisiert, die den Anschluss zur internationalen industrie- und arbeitssoziologischen Diskussion sicher stellte.

Der Arbeitskreis erfüllte eine Vielzahl der Funktionen, die eine zukunfts-fähige Arbeitsforschung unterstützen: Zunächst einmal diente er als interdisziplinäre Schnittstelle der Vernetzung von Hochschule und Forschungsinstituten, Grundlagen- und Anwendungsforschung. Der wissenschaftliche Austausch wurde damit auch über die Dauer einzelner Projekte hinaus gesichert. Da dieser Austausch stets „an der Sache“ stattfand, konnten vorläufige Ergebnisse schnell zirkulieren und der kollegialen Diskussion zugänglich gemacht werden. Darüber hinaus ermöglichte der Arbeitskreis eine Öffnung und Vernetzung in verschiedene Richtungen: zur betrieblichen und politischen Praxis sowie zur internationalen Forschung, wobei der Aufbau internationaler Kontakte dadurch erleichtert wurde, dass ein Verbund von Projekten ansprechbar war.

Auch im Bereich wissenschaftlicher Qualifizierung übernahm das Netzwerk innovative Funktionen. Fortgeschrittene Studierende, die zum Thema arbeiteten – und vielfach eigene Praxiserfahrungen einbrachten – wurden an eine beachtliche Bandbreite „echter“ Forschung herangeführt. Sie übernahmen fachlich anspruchsvolle Aufgaben in den Projekten, bei Veröffentlichungen und Veranstaltungen.

Der Arbeitskreis wird getragen von Personen und Projekten folgender Einrichtungen: Fraunhofer-Institut für Produktionstechnologie Aachen; Universität Chemnitz; DFG-Graduiertenkolleg „Technisierung und Gesellschaft“ TU Darmstadt; Gerhard-Mercator-Universität Duisburg; Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund; Prospektiv GmbH Dortmund; Institut Arbeit und Technik Gelsenkirchen; Institut zur Erforschung sozialer Chancen (ISO) Köln.

Vorbereitet wurde die Tagung von den Arbeitskreismitgliedern: Dr. Edelgard Kutzner und Dr. Klaus Kock (Sozialforschungsstelle Dortmund), Dr. Ursula Holtgrewe (TU Chemnitz, bis Ende 2001 Universität Duisburg), Dr. Christian Kerst (HIS Hochschul-Informationen-System, Hannover, bis Mitte 2002 Universität Duisburg), Elke Timm (Universität Wuppertal), Marc Schietinger (Institut Arbeit und Technik Gelsenkirchen) sowie Claudia Brasse (Prospektiv GmbH Dortmund).

Viele haben zum Gelingen der Tagung beigetragen. Wir danken allen Referentinnen und Referenten, die mit ihren Vorträgen das Themenspektrum der Tagung ausgefüllt haben. Wir danken den über 70 Teilnehmerinnen und Teilnehmern für die engagierte Diskussion. Und wir danken den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Podiumsdiskussion zum Thema: „Ausgeforscht. Call Center-Forschung am Ende?“ Herrn Joachim Boberg von der Henkel Wasch- und Reinigungsmittel GmbH, Herrn Otmar Dürotin von der Gewerkschaft ver.di, Frau Dr. Ursula Holtgrewe von der



TU Chemnitz, Frau Dr. Ilona Kopp vom Projektträger des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und Frau Sabine Pracht von der Zeitschrift „Call Center Profi“.

Dortmund, im September 2002

Edelgard Kutzner/Klaus Kock

# Callcenter und Callcenterforschung: Was gibt es Neues?

Ursula Holtgrewe



## 1. Einleitung

Warum interessieren uns Callcenter bzw. besser noch, warum meinen wir, dass sich unsere respektiven Wissenschaften, die Arbeitspsychologie und -wissenschaft, die Informatik, die Soziologie für Callcenter interessieren sollten?

Unter Callcentern verstehen wir dabei erst einmal ganz einfach Organisationen oder Organisationseinheiten, die auf den Kundenkontakt per Telefon spezialisiert sind. Neu gegenüber herkömmlichen Telefonarbeitsplätzen ist zunächst, dass Callcenter Anfragen, Bestellungen usw. in der Regel nicht an eine zuständige Stelle weiterleiten, sondern solche Inputs selbst möglichst weitgehend erfassen, bearbeiten und in die organisationalen Routinen einspeisen. Callcenter als Organisationsform sind deswegen spannend, weil dort sehr vieles an Entwicklungen zusammentrifft und sich bündelt, die – vermutlich – die Veränderung spätmoderner Arbeitsgesellschaften ausmachen. D'Alessio und Oberbeck haben 1999 vom „organisatorischen Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur“ gesprochen und damit die mögliche Reichweite des Phänomens angetippt. Das lässt sich präzisieren entlang der Ebenen von Arbeit, Organisation und Institutionen.

Auf der Ebene der Arbeit handelt es sich es gleichzeitig um informatisierte Arbeit und um Interaktionsarbeit. D. h. die Arbeit ist zentral vom Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik geprägt, und diese hat die Ausdifferenzierung des Kundenkontakts am Telefon erst ermöglicht. Dennoch und deswegen besteht die Arbeit im Kommunizieren in Echtzeit mit allem was dazu gehört: Eingehen auf die Bedürfnisse der Kunden, kooperatives Erfassen und Definieren des Problems, Bewegen der Kunden zur Kooperation, Emotionsarbeit, Erbringen, Vermitteln oder/und Anstoßen der Leistungen der Organisation. Damit vervielfältigen sich Arbeitsanforderungen und Belastungen – und entsprechend steigen die Anforderungen an die Gestaltung von Callcenterarbeit.

Organisationen, die Callcenter einsetzen, suchen diese neue Optionen strategisch zu erschließen: Sie versuchen, näher an den Markt zu rücken und schneller auf Marktveränderungen und -anforderungen zu reagieren, indem sie die Schnittstelle zum Kunden und die Kundenbeziehung insgesamt strategisch zu gestalten suchen. Die Ausgangsannahme ist, dass mit der Gestaltung des Kundenkontakts Produkte und Leistungen schlechter kopierbar werden und dem Kunden der Wechsel schwerer fällt.

In bestimmten Branchen suchen die Unternehmen ganz neue Märkte und Kundentypen zu beackern (wie in den vormaligen Monopolbereichen der Telekommunikation oder Energieversorgung, wo die Kundin früher eine Standard-Abnehmerin war). Dabei greifen – auch dies macht die Organisation von Dienstleistungen aus – die Gestaltung von Produkten, Leistungen und Kundenbeziehungen im Modus von Differenzierung *und* Standardisierung ineinander: Die Informations- und Kommunikationstechnik ermöglicht neue Formen der Selbstbedienung. Sie ermöglicht es aber auch, standardisierte Produkte und Dienstleistungen zu variablen Paketen zusammenzubauen, Tarife dafür flexibel anzupassen und dem Kunden die Wahl und teilweise die Konfiguration zu überlassen (Hanekop u. a. 2001). All diese Kombinationen und Rekombinationen von Leistungen, Produkten und Beziehungen generieren wieder neue Beratungsnotwendigkeiten und Informationsbedürfnisse. Die Technisierung hat also – ein traditionsreicher techniksoziologischer Befund – Folgen, die wieder kommunikativ bearbeitet werden müssen (Malsch 1987; Rammert 1992).

Mit Blick auf die Institutionen werden auch Arbeitsmärkte und Arbeitsbeziehungen flexibilisiert, segmentiert und neu zusammengesetzt. Spezialisierte Aus- und Neugründungen von Callcentern hatten und haben ja auch den Zweck, gegenüber traditionellen, auf herkömmliche Art qualifizierten und tariflich abgesicherten Beschäftigten neue, zeitlich und anspruchsmäßig flexible, also billigere Beschäftigtengruppen zu erschließen. Dabei partizipieren die Callcenter an Veränderungen und De-Institutionalisierungen anderer gesellschaftlicher Bereiche: z. B. des Bildungssystems, in dem etwa (Aus-)Bildung und Berufstätigkeit nicht mehr unbedingt nacheinander stattfinden und berufliche Ein- und Umstiege sich vervielfältigen; oder der Geschlechterverhältnisse, in denen Ernährer- und Zuverdiener“karrieren“ an Berechenbarkeit verlieren.

Callcenter werden dabei einerseits geradezu als Paradebeispiele für neuartige McJobs gehandelt. Andererseits aber müssen sie solche Belegschaften erst einmal finden, die mit den vielfältigen und oftmals widersprüchlichen Anforderungen der Callcenterarbeit zurechtkommen. Such- und Qualifizierungskosten und Fluktuation haben viele Callcenter gelehrt, doch mehr Aufmerksamkeit auf die Mitarbeiterbindung und die Eröffnung beruflicher Perspektiven zu richten.

Mit den neuen und gar nicht so neuen Beschäftigtengruppen und Beschäftigungsverhältnissen stellen sich also neue und auch ziemlich alte Fragen an die Institutionen und Organisationen des Beschäftigungssystems: Wie reguliert man Flexibilität, wie kommt man an auf Dauer aushaltbare Arbeitsbedingungen und auskömmliche Entlohnung, wie stellt man sicher, dass auch die Beschäftigten neue Optionen für sich nutzen können? Die Verhandlung dieser Fragen geht über die Ebene der Einzelbetriebe hinaus und geschieht auch dort, wo sich Callcenter – zum Teil als Wirtschaftszweig oder als Quasi-Branche, zum Teil als Organisationstypus oder zumindest als Fachöffentlichkeit – institutionalisieren, mit Verbänden, Messen, Kommunikationsforen. In solchen Prozessen liegen Chancen, Standards zu etablieren, die Arbeit im Callcenter, aber auch das Management und die Führung zu professionalisieren. Gerade hier, im Bereich der Institutionalisierung und vielleicht Normalisierung der Callcenter sind auch die hier vertretenen Forschungs- und Anwendungspro-

jekte angesiedelt – und natürlich ist auch diese Tagung ein Teil dieses Prozesses und soll das sein.

Damit kommt eine längerfristige, gewissermaßen nachhaltige Perspektive ins Spiel, auch aus praktischer Sicht. Die Frage ist, wie sich denn die Callcenterarbeit von Seiten der Unternehmen wie der Beschäftigten in berufliche Werdegänge und Perspektiven fügt, wie und für wen die in den Callcentern entwickelten Erfahrungen und Kompetenzen zu nutzen sind: Für wen wird die Arbeit im Callcenter zum klassischen Einstiegsjob, an den Weiterqualifizierungen und Aufstiege anschließen, zum befristeten „Job unter anderen“ in zunehmend desillusionierten Jobber-„Karrieren“ oder zur dauerhaft ausübbarer Berufstätigkeit?

Schließlich steht der Einsatz und die Verbreitung von Callcentern, an dem ja über Wirtschaftsunternehmen hinaus zunehmend auch öffentliche Verwaltungen, Krankenkassen usw. beteiligt sind, für Fragen an die Kultur und das gesellschaftliche Zusammenleben: Wo hat man sich überall als Dienstleister zu begreifen, und wo wird man wie als Kunde behandelt? In welchen Arten von Interaktionen werden Dienstleistungen erbracht und Bedürfnisse befriedigt?<sup>1</sup> Von kafkaesken Türhüterinnen, ergebenen Dienstboten oder auf zivilgesellschaftlicher Augenhöhe? Und: was antwortet man eigentlich auf „einen schönen Abend noch“, wenn man weiß, dass der Gegenüber den seinen auf der Arbeit verbringt?

## **2. Die Forschung über Callcenter**

Nun hat, so weit ich die Callcenter-Szene kenne, die Forschung über Callcenter in Deutschland nicht wirklich mit diesen wissenschaftlichen Fragen angefangen. Vielmehr haben die ersten und frühen Projekte und Materialien (und wir reden hier von einem schmalen Zeitfenster ab ca. 1998) einen deutlichen Gestaltungs- und Anwendungsbezug. Zahlen und Daten mit dem Anspruch auf bundesweite Repräsentativität hingegen (den sie m. E. nicht einlösen) stammen immer noch meistens aus Prognosen und Extrapolationen von Unternehmensberatungen und teilweise Branchenverbänden (vgl. Bittner u. a. 2000). Robuster sind einige regionale Studien (insbesondere Baumeister 2001 aus Bremen und Körs/v. Lüde/Nerlich in diesem Band). Auch im Gespräch, in Diskussionen am Rande von Tagungen wird immer wieder deutlich, dass sich regionale Callcenter-Landschaften nach Beschäftigtenstruktur, Arbeitsbedingungen und Branchen-Affinitäten unterscheiden und man vorsichtig mit dem Generalisieren sein muss.

Leichter dürfte das Generalisieren schon beim gegenwärtigen Stand sein, was die Gestaltung von Callcenter-Arbeitsplätzen angeht. Ohne den hier vorliegenden Beiträgen vorzugreifen, sind die Kriterien einer „guten“ Gestaltung von Arbeit und Organisation recht offensichtlich: Es gilt, den vielfältigen und komplexen Anforderungen an die Arbeit gerecht zu werden, und kompetente Gesprächsführung braucht organisationelle, technische und soziale Unterstützung. Erforderlich sind zu allererst zeit-

<sup>1</sup> Diese Fragen sind auf der Tagung nur am Rande zum Tragen gekommen. In der englischsprachigen Diskussion wird die kulturelle Seite der Dienstleistungsarbeit stärker betont. In letzter Zeit gehen einige AutorInnen auch der Frage der Ästhetisierung der Arbeit nach, sei es als Managementanforderung (Nickson u. a. 2001) oder/und als Anspruch der Beschäftigten an „schöne“ Arbeit (Alferoff/Knights 2002).

liche Spielräume für die Gespräche selber, für Vor- und Nacharbeiten und für informellen Austausch (Richter/Schulze 2001), und ein Akzent auf der Pflege von Kompetenzen statt auf rigider Disziplinierung. Was aber noch weitergehend nötig ist, ist eine kritische Überprüfung und Erweiterung der gängigen Gestaltungskonzepte im Hinblick auf die Vielfalt und Spezifik der Arbeitsanforderungen im Callcenter (Theissing 2001; Maaß/Theissing/Zahlmann in diesem Band). Hier waren also ArbeitspsychologInnen und InformatikerInnen etwas schneller als die SoziologInnen, und das ist, wenn ihre Befunde auch in die Praxis umgesetzt werden, für die Callcenter-Beschäftigten und die Unternehmen keine schlechte Nachricht.

Jedoch: Auch die VertreterInnen dieser Disziplinen machen immer wieder deutlich, dass die Gestaltung von Callcenterarbeit eben nicht eine Sache des *one best way* oder des Abarbeitens von Checklisten ist. Welche Anforderungen an den Arbeitsplätzen ankommen und wie damit umgegangen wird, das ist gerade bei der Arbeit an der Kundenschnittstelle eine Sache komplexer Wechselwirkungen zwischen Organisation, Kunden und Beschäftigten – und natürlich eine Frage der betrieblichen Machtverhältnisse und der Interessenvertretung. Hier, beim Verständnis organisationeller und institutioneller Machtverhältnisse, Strategien und Strukturen endet dann die soziologische Bescheidenheit. Hier kommt spezifisch sozialwissenschaftliche Expertise ins Spiel. In der Tat zeichnet sich – wie im vorliegenden Band dokumentiert – die Forschung über Callcenter durch eine wirklich anregende und produktive Inter- oder Transdisziplinarität aus. Wir sind in zwei Richtungen grenzüberschreitend ins Gespräch gekommen: Zwischen Fachdisziplinen und damit verbundenen Perspektiven auf den Gegenstand und auch zwischen sogenannter grundlagen- und anwendungs- und beratungsbezogener Forschung.

### **3. Callcenter-Geschichte**

Während Callcenter auch von zeitdiagnostischen BeobachterInnen gern als Kristallisationspunkte für alle möglichen Tendenzen des sozialen und kulturellen Wandels betrachtet werden, sind sie als Untersuchungsfeld ausgesprochen heterogen. Man wird vielfach, wenn man als Forscherin eines „Callcenter-Projekts“ in einen Betrieb kommt, mehr oder weniger pikiert korrigiert, dieser Betrieb sei ja eigentlich gar kein Callcenter, hier werde anspruchsvolle Customer Care oder ähnliches betrieben und typische Callcenter sähen ganz anders aus. „Typische“ Callcenter sind im Feld auf jeden Fall die anderen. Vermutlich macht eben diese Vielfalt die Callcenter zu geeigneten Projektionsflächen für Horrorvisionen reglementierter Rund-um-die-Uhr-Arbeitswelten wie (seltener) für idyllische Vorstellungen zeitsouveräner, qualifizierter Dienstleistungsarbeitsplätze.

Damit nun bei Forschern wie PraktikerInnen nicht völlige Verwirrung ausbricht, haben die in diesem Band vertretenen Projekte GECCO, FREQUENZ und INCCA eine empirisch gegründete Callcenter-Typologie entwickelt (Brasse u. a. 2001 und Engelbach in diesem Band). Hier skizziere ich deswegen kurz die historische Entwicklung.

Spezialisierte Telefonarbeit hat auch (fast) am Anfang der Verbreitung des Telefons gestanden – in Gestalt der berühmten Fräuleins vom Amt, also der Frauen, die ab den 1880er Jahren die handbetriebenen Telefonvermittlungsanlagen bedienten. Auch dies war eine neue Arbeitsform, die neue Anforderungen und Belastungen und auch neue Beschäftigungsverhältnisse hervorbrachte. Junge, unverheiratete Frauen, gern die Töchter von Postbeamten, wurden eingestellt, vordergründig, weil Frauenstimmen das neue Medium mit Freundlichkeit versehen – und diese auch bei den Teilnehmern hervorrufen sollten. Hintergründiger war, dass man Kosten sparen wollte und dass die neue Aufgabe sich nicht in die Ordnung von Hierarchie und Laufbahn der männlichen Postbeamten einfügte. Der Personalbedarf in der Telefonvermittlung stieg stärker, als dass man diese Tätigkeit in die Laufbahnen unterer oder mittlerer männlicher Beamter hätte einbauen können; die Arbeit verlangte mehr Routine, als von übergangsweise dort beschäftigten Beamten erworben werden konnte; schließlich reichten Allgemeinbildung und Sprachkompetenz von Unterbeamten oder Hilfskräften nicht aus. Also wurde auch hier eine Beschäftigtengruppe rekrutiert, die soziale Kompetenzen und Allgemeinbildung mitbrachte, aber dafür nur äußerst begrenzte Arbeitsmarktchancen vorfand (Holtgrewe 1989a, Brose/Holtgrewe/Wagner 1994; Nienhaus 1995). Auch die „alte“ Arbeit am Telefon lag also quer zu Organisations- und entstehenden Berufsstrukturen. Die Telefonvermittlung als Übergangsberufstätigkeit wurde damals qua Staatsmacht durchgesetzt: Wer als Beamtin heiratete, musste aus dem Dienst ausscheiden – nicht zuletzt, um bei der belastenden Arbeit natürliche Fluktuation aufrechtzuerhalten und Pensionierungen wegen Dienstunfähigkeit zu vermeiden. Die dennoch im Beruf bleibenden Postbeamtinnen kämpften durch die Zeit der Weimarer Republik hindurch darum, sich Aufstiegspositionen und andere Tätigkeiten zu erschließen. Die Telefonvermittlerinnen gehörten auch zu den ersten Adressatinnen der entstehenden Psychotechnik in den 20er Jahren (Giese 1923): Eignungsprüfungen und Maßnahmen der Arbeitsgestaltung wurden auch für sie entwickelt, und es gab eine umfangreiche arbeitsmedizinische Diskussion um Arbeitsunfälle durch Stromschläge versus Hysterie.

Für die Sozialwissenschaften standen die Telefonvermittlerinnen weniger im Zentrum der Aufmerksamkeit. Auch die nachfolgenden Telefontätigkeiten haben kein nennenswertes wissenschaftliches Interesse auf sich gezogen – meines Wissens haben sich erst Kutzner und Pantel (1993) wieder der Telefonauskunft zugewendet. Die Vorläufer der Callcenter fanden sich in eng umgrenzten Gebieten, wo standardisierte Datenbestände und Interaktionen vorherrschten: Bei der Auskunft fürs Telefon, aber auch für Fahrpläne (vgl. Bain/Taylor 2002). Am anderen Ende nicht standardisierter Kommunikation ist die Telefonseelsorge zu nennen, aber diese ist außerhalb der Arbeitsforschung angesiedelt. Seit den 70er Jahren wurden auch im Versandhandel telefonische Bestellannahmen eingeführt, die auch die Datenerfassung übernahmen. Ende der 80er Jahre wurde dann – in Verbindung mit ersten Deregulierungen im Telefonnetz – über Direktmarketing und telefonische Vertriebsunterstützung nachgedacht. Der weitgehende und fast allumfassende Einsatz von Callcentern für fast jede Art von Informations- und Kommunikationsdienstleistungen ist eine Sache der 90er Jahre, in Deutschland der zweiten Hälfte der 90er.



Eine zentrale Rolle spielten hier die Finanzdienstleistungen. Hatte man in der Branche der Citibank, als sie Ende der 80er Jahre in Deutschland Telefon- und Selbstbedienungsbanking anbot, noch einen Misserfolg prophezeit, so konzentrieren sich bei Banken und Versicherungen – in Deutschland (Bittner u. a. 2000) wie auch in Großbritannien, den USA oder den Niederlanden (Bain/Taylor 2002) – zwischen ca. 27 % und über der Hälfte der Callcenter bzw. Callcenter-Arbeitsplätze. Auch hier sind wir wieder auf die üblichen Zahlen von Beratungsfirmen und Fachpresse angewiesen. Dabei liegt der Anteil der Arbeitsplätze aus dem Grund sicher höher als der der Callcenter, dass Bank- und Versicherungscallcenter zu den größeren zählen. Hier (wie auch in der Telekommunikation) werden Callcenter auch am deutlichsten über den Kundenkontakt hinaus eingesetzt, nämlich für interne Service- und Supportfunktionen (Dose 2001, 2002). In solchen Fällen werden betriebliche Koordinations- und Kooperationsformen umfassend reorganisiert und neu geordnet, zwischen informellen Kontakten in und zwischen Abteilungen am einen Ende, avancierten Wissensmanagementsystemen am anderen. Und auch hier findet sich die Dialektik von Rationalisierung einerseits, Eröffnung neuer Möglichkeiten und Entwicklung neuer Kompetenzen und Funktionen durch die Callcenter andererseits.

#### **4. Was ist nun neu?**

Dass sich die skizzierte Vielfalt von Bezügen und sozialen Veränderungen in Callcentern zu bündeln scheint, liegt dabei nicht ausschließlich an deren Neuheit. Die Frage nach den Wegen der Rationalisierung und Modernisierung wurde durch die industrielle Moderne hindurch gern an der Beobachtung der Büroangestellten und der neu entstehenden Angestelltengruppen festgemacht. Auch in den 20er Jahren fand man hier nicht nur Veränderungen von Arbeit und Organisation auf. Hier wurden desgleichen „Kristallisationspunkte“ gesamtgesellschaftlicher Modernisierungs- und Rationalisierungsprozesse ausgemacht, die Arbeit, Konsum und Kultur gleichermaßen veränderten und sich in den spezifisch großstädtisch-jugendlich-individualisierten Habitus, Lebensstilen und Illusionen der Angestellten bündelten (z. B. Kracauer 1929/1971).

Dass die Rationalisierung von Angestelltenarbeit nicht einlinig verläuft, und besonders anfällig für Wellenbewegungen und Moden ist, ist desgleichen nicht neu (Berger/Offe 1981). Dabei greifen immer wieder Prozesse sozialer Öffnung und Schließung ineinander. Besonders der Einsatz von Frauen als einerseits nicht-unqualifizierten, andererseits aufgrund begrenzter Möglichkeiten am Arbeitsmarkt „bescheidenen“ Beschäftigtengruppen hat die Geschichte der Angestelltenarbeit begleitet (Gottschall/Mickler/Neubert 1985; Gottschall/Jacobsen/Schütte 1989; Holtgrewe 1989b; Gottschall 1990). Wir finden immer wieder, bei der Telefonvermittlung, dem Maschineschreiben, der Routinesachbearbeitung usw. ein Muster aus Rationalisierung, Ausdifferenzierung von *mutmaßlicher* Routinearbeit, deren Übernahme durch tendenziell überqualifizierte Beschäftigte und dann der „Entdeckung“, dass es sich eben nicht um Jederfrau-Tätigkeiten handelt. Und auf dieses Muster der Ausdiffe-

renzierung folgen technisch gestützte Schritte der Reintegration dieser Tätigkeiten in andere.<sup>2</sup>

Das sieht bei den Callcentern jedoch etwas anders aus, und neu scheint mir gerade die mehrfache „Flexibilisierung“ dieses Musters zu sein, die teils durchaus reflektiert und strategisch betrieben wird. Die Schleifen zwischen Problem und Folgeproblem und deren Bearbeitung werden sozusagen enger, bis zu dem Punkt, wo die Unternehmen die unterschiedlichen Ziele fast gleichzeitig verfolgen. Das wird deutlich an der Rolle, die Flexibilität als Produkt und Problem der Callcenter einnimmt (Holtgrewe/Kerst 2002), an dem Aufwand, den Callcenter mit der Rekrutierung betreiben, oder auch an den vielfältigen Anforderungen am Arbeitsplatz. Man nutzt verschiedene und auf unterschiedliche Weise flexible Beschäftigtengruppen, statt nur auf die „üblichen Verdächtigen“, Frauen mit unspezifischen kaufmännischen Ausbildungen, zurückzugreifen. Und jobbende Studierende beispielsweise führen Ausbildung und Arbeit auch biographisch parallel. Vorläufige und befristete Berufsperspektiven schließen dann Commitment und Expertise nicht aus (vgl. Kleemann/Matuschek in diesem Band) – aber eben diese Beschäftigtengruppen stellen auch Ansprüche an „interessante Arbeit“ und verleihen diesen ein Gewicht, das sie die Callcenterarbeit nur für einen begrenzten Zeitraum beibehalten lässt. Man könnte über ein *de-gendering* ehemals geschlechtsspezifischer betrieblicher Einsatzmuster nachdenken.

Auch wenn also Unternehmen mit dem Einsatz von Callcentern weit gehende Strategien verfolgen, die Schnittstelle zum Kunden neu zu gestalten (und sich gleich noch die richtigen Kunden auszusuchen), Arbeitsbeziehungen und Personal in ihrem Interesse zu flexibilisieren, heißt dies nicht, dass sie sich mit diesen Strategien umfassend durchsetzen. Arbeitsmärkte, Kundenerwartungen, Gewerkschaften und das politische Feld und nicht zuletzt die explizit oder unter der Hand passierende Etablierung von Branchen- und Teilbranchenstandards der Arbeits- und Dienstleistungsqualität setzen auch Grenzen. Und die Beschäftigten und Kunden entwickeln eben auch eigene Vorstellung von qualitätvollen, gelingenden und zufriedenstellenden Interaktionen.

## 5. Ausblick

Die Frage also, unter die wir die Abschlussdiskussion gestellt haben, „Ausgeforscht?“ ist also kaum mit einem fröhlichen „Ja“ zu beantworten. Aus meiner Sicht zeichnen sich die folgenden Punkte zum Weiterdiskutieren und -forschen ab.

Natürlich der Transfer in die Praxis: Sowohl die Gestaltungs-Überlegungen und Konzepte, als auch all das was wir über die Möglichkeiten „guter Praxis“, nachhaltiger Personalentwicklung, Qualifizierung, funktionsorientierter Arbeitsbeziehungen, hochwertiger Dienstleistungen usw. wissen, sollte sich herumsprechen und umgesetzt werden. Teilweise wissen die PraktikerInnen, Agents wie ManagerInnen solche Dinge ja auch, und

---

<sup>2</sup> Exemplarisch deutlich werden diese Muster, wenn man sich die Arbeiten aus dem SOFI über einen längeren Zeitraum hinweg anschaut, etwa von Baethge/Oberbeck 1986, Oberbeck/d'Alessio 1999, Baethge 2001a und b.



sie reflektieren und professionalisieren ihre Praxis. Dann leistet die Wissenschaft Übersetzungs-, Verallgemeinerungs- und Legitimationshilfe.

Sodann die Frage der organisationellen und organisationsübergreifenden Kontexte, in denen Callcenter eingesetzt werden. Ihre Nutzung fügt sich ja in Strategien des Marketing, der internen Rationalisierung, Qualitätsverbesserung usw., und Unternehmen setzen in diesen Strategien Prioritäten oder wechseln sie. Die Ansätze der Systematisierung von Typen und Entwicklungspfaden, etwa der *low* und *high road*, wären demnach auszubauen, indem man nach den Bedingungen und Möglichkeiten für qualifizierende oder dequalifizierende Entwicklungen sucht. Eine längerfristige Untersuchungsperspektive ist dabei schon nötig, um konjunkturelle Schwankungen in den Blick zu bekommen, haben doch die letzten Monate gezeigt, wie schnell die Expansion des Untersuchungsfeldes auf Grenzen stoßen kann.

In diesen Kontexten ist auch die Frage der technisch-organisatorischen Weiterentwicklung zu beleuchten. Mit den Callcentern in der heutigen Gestalt dürfte kaum das letzte Wort gesprochen sein – umso weniger dann, wenn man sich den Verlauf der Rationalisierungsversuche und -schleifen von Büro- und Abgestelltenarbeit ansieht. Aus Sicht der Callcenter-ForscherInnen tröstlich wäre es, wenn es den Callcentern erginge wie der New Economy, bei der BeobachterInnen auch das leicht peinliche Gefühl bekommen können, einem kurzfristigen Hype aufgesessen zu sein. Also: Wie könnte es weitergehen? Ersetzen oder ergänzen Callcenter andere Kanäle der Kundeninteraktion? Oder frisst sich die Organisationsform Callcenter durch die Unternehmen (wie Ralf Lange das formuliert hat), und wird, als virtuelles oder „real“ ausdifferenziertes Callcenter zur „normalen“ Form, inner- und zwischenbetriebliche Kooperation zu organisieren? Zur Frage nach den Kontexten könnten (nach Frenkel u. a. 1999; s. Shire/Holtgrewe/Kerst 2002) weitere internationale Vergleiche aufschlussreich sein. Wie wirken sich unterschiedliche institutionelle Ensembles, aber auch Dienstleistungskulturen aus? Gibt es nationale Entwicklungspfade bezogen auf Arbeitsbeziehungen und Märkte oder auf die Arbeitsgestaltung? Oder stehen gerade Callcenter für eine Konvergenz der Organisation von Dienstleistungen?

All diesen Fragen legen eine längerfristige Forschungsperspektive nahe, obwohl oder eher weil diese quer liegt zu der Kurzfristlogik von Projekten, Förderprogrammen und öffentlicher Aufmerksamkeit und auch zu der Dynamik in unserem Untersuchungsfeld. Was geschieht mit den Gestaltungskonzepten, wenn sie denn genutzt und umgesetzt werden, was mit Qualifizierungs- und Personalentwicklungsmaßnahmen oder Tarifverträgen? Wo treffen wir all jene Agents in fünf Jahren an, die sich (in unserer Untersuchung) zurzeit nicht vorstellen können in fünf Jahren noch im Callcenter zu arbeiten? Wird neue Technik, von E-Mail über Chat, *shared browsing* usw. an die Callcenter angelagert oder bleibt diesen das Handling von Beschwerden über nicht funktionierende elektronische Selbstbedienung? Werden betriebliche Interessenvertretungen und gewerkschaftliche Praxis Politiken entwickelt haben, die den neuen, flexiblen Belegschaften gerecht werden?

Und natürlich: Haben wir in ein paar Jahren eine routiniert-freundliche Antwort auf „einen schönen Abend noch“ parat?

## Literatur

- Alferoff, Catrina/Knights, David (2002): Quality time and the 'beautiful call'; erscheint in: Holtgrewe/Kerst/Shire (Hg.)
- Baethge, Martin (2001a): Abschied vom Industrialismus; in: Baethge/Wilkens (Hg.), 23 – 44
- Baethge, Martin (2001b): Qualifikationsentwicklung im Dienstleistungssektor; in: Baethge/Wilkens (Hg.), 85 – 106
- Baethge, Martin/Oberbeck, Herbert (1986): Zukunft der Angestellten. Frankfurt/Main/New York
- Baethge, Martin/Wilkens, Ingrid (Hg.) (2001): Die große Hoffnung für das 21. Jahrhundert? Perspektiven und Strategien für die Entwicklung der Dienstleistungsbeschäftigung. Opladen
- Bain, Peter/Taylor, Phil (2002): Consolidation, 'cowboys' and the developing employment relationship in British, Dutch and US call centres, erscheint in: Holtgrewe/Kerst/Shire (Hg.)
- Baumeister, Hella (2001): Call Center in Bremen. Strukturen, Qualifikationsanforderungen und Entwicklungstendenzen. Bremen
- Berger, Ulrike/Offe, Claus (1981): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als 'Dienstleistungsarbeit'; in: Kocka, Jürgen (Hg.): Angestellte im europäischen Vergleich. Göttingen, 39 – 58
- Bittner, Susanne/Schietinger, Marc/Schroth, Jochen/Weinkopf, Claudia 2000: Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse, Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000 – 01. Gelsenkirchen
- Brasse, Claudia/Engelbach, Wolf/Schietinger, Marc/Schmitz, Eva (2001): AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern. Stuttgart (<http://www.incca.iao.fhg.de/ergebnisse/typologie.pdf>)
- Brose, Hanns-Georg/Holtgrewe, Ursula/Wagner, Gabriele (1994): Organisationen, Personen und Biographien: Entwicklungsvarianten von Inklusionsverhältnissen; in: Zeitschrift für Soziologie 23, 255 – 274
- D'Alessio, Nestor/Oberbeck, Herbert (1999): „Call-Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur; in: IAB Nürnberg/ISF München/INIFES Stadtbergen/IfS Frankfurt am Main/SOFI Göttingen (Hg.): Jahrbuch Sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/99. Berlin, 157 – 80
- Dose, Carsten (2002): Call centres and the contradictions of the flexible bureaucracy; erscheint in: Holtgrewe/Kerst/Shire (Hg.)
- Dose, Carsten 2001: Jenseits der Automatisierung. Ambivalente Nutzungsformen von Informationstechnik im Finanzdienstleistungssektor; in: Matuschek/Henninger/Kleemann (Hg.), 71 – 88
- Frenkel, Stephen/Korczynski, Marek/Shire, Karen/Tam, May (1999): On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy, Ithaca/London
- Giese, Fritz (1923): Berufspsychologische Beobachtungen im Reichstelegraphendienst (Telephonie und Siemensbetrieb). Leipzig







- Gottschall, Karin/Jacobsen, Heike/Schütte, Ilse (1989): Weibliche Angestellte im Zentrum betrieblicher Innovation. Die Bedeutung neuer Bürotechnologien für Beschäftigungssituation und Berufsperspektiven weiblicher Angestellter in Klein- und Mittelbetrieben, Schriftenreihe des BMJFFG Bd. 240. Stuttgart u. a.
- Gottschall, Karin/Mickler, Otfried/Neubert, Jürgen (1985): Computerunterstützte Verwaltung. Frankfurt/Main/New York
- Gottschall, Karin (1990): Frauenarbeit und Büro-rationalisierung. Zur Entstehung geschlechtsspezifischer Trennlinien in großbetrieblichen Verwaltungen. Frankfurt/Main/New York
- Hanekop, Heidemarie/Tasch, Andreas/Wittke, Volker (2001): New Economy“ und Dienstleistungsqualität: Verschiebung der Produzenten- und Konsumentenrolle bei digitalen Dienstleistungen. In: SOFI-Mitteilungen 29. <http://www.gwdg.de/~dgsf/frames/publik/mitt29/hanekop-wittke.htm> (Download 29.1.2002)
- Holtgrewe, Ursula (1989a): Die Arbeit der Vermittlung - Frauen am Klappenschränk; in: Hessische Blätter für Volks- und Kulturforschung 24, 113 – 124
- Holtgrewe, Ursula (1989b): Schreib-Dienst. Frauenarbeit im Büro. Marburg
- Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian (2002): Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität; erscheint in: Industrielle Beziehungen 9, 2 ([http://soziologie.uni-duisburg.de/PERSONEN/forschung/CallCenter/holtgrewe-kerst\\_erlangen.pdf](http://soziologie.uni-duisburg.de/PERSONEN/forschung/CallCenter/holtgrewe-kerst_erlangen.pdf))
- Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian/Shire, Karen A. (Hg.) (2002): Re-Organizing Service Work. Call Centres in Germany and Britain. Aldershot, im Erscheinen
- Kracauer, Siegfried (1929/1971): Die Angestellten. Frankfurt/Main
- Kutzner, Edelgard/Pantel, Paul (1993): Arbeitszeit bei der Bundespost. Ein Beispiel geschlechtsspezifischer Beschäftigungspolitik. Köln
- Malsch, Thomas (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der „Imperialismus der instrumentellen Vernunft“. Kritische Bemerkungen zur neotayloristischen Instrumentalismuskritik und ein Interpretationsvorschlag aus arbeitssoziologischer Sicht; in: Zeitschrift für Soziologie 16, 77 – 91
- Matuschek, Ingo/Henninger, Annette/Kleemann, Frank (Hg.) 2001: Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven. Wiesbaden
- Nickson, Dennis/Warhurst, Chris/Witz, Anne/Cullen, Anne-Marie 2001: The Importance of Being Aesthetic: Work, Employment and Service Organisation; in: Sturdy, Andrew/Grugulis, Irena/Willmott, Hugh (eds.) (2001): Customer Service. Empowerment and Entrapment, Houndmills/New York, 170 – 190
- Nienhaus, Ursula (1995): Vater Staat und seine Gehilfinnen Die Politik mit der Frauenarbeit bei der deutschen Post 1864 – 1945. Frankfurt/Main/New York
- Rammert, Werner (1992): Neue Technologien – Neue Begriffe? Lassen sich die Technologien der Informatik mit den traditionellen Konzepten der Arbeits- und Industriesoziologie noch angemessen erfassen? In: Malsch, Thomas/Mill, Ulrich (Hg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie. Berlin, 29 – 51
- Richter, Peter/Schulze, Frank 2001: Arbeitsorganisation als Möglichkeit der Beanspruchungsoptimierung an Call-Center-Arbeitsplätzen; in: Matuschek/Henninger/Kleemann (Hg.), 131 – 146
- Shire, Karen A./Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian (2002): Re-Organising Customer Service Work: An Introduction; erscheint in: Holtgrewe/Kerst/Shire (Hg.)
- Theissing, Florian 2001: Interaktionsarbeit und Softwaregestaltung; in: Matuschek/Henninger/Kleemann (Hg.), 147 – 161

Anschrift der Verfasserin:  
Dr. Ursula Holtgrewe  
Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement  
(BWL IX) - Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
TU Chemnitz  
09107 Chemnitz,  
eMail: ursula.holtgrewe@wirtschaft.tu-chemnitz.de



## Aufbau des Seminars

**Pasecco**

-  Baustein 1: Körperwahrnehmung und Präsenz
-  Baustein 2: Eutonus und Aufrichtung
-  Baustein 3: Atmung und Abspannen
-  Baustein 4: Intention und Zuhören
-  Baustein 5: Stimme und Sprechen
-  Baustein 6: Präventionsmaßnahmen

Ursula Holtgrewe



# **Themenblock 1**

## **Arbeit und Gesundheit**





# Wenn der Stimme das Lächeln vergeht

## Prävention von Stimmstörungen in Call Centern

Anja Sportelli



### 1. Die Ausgangslage

Ungefähr ein Drittel aller Berufstätigen in modernen Gesellschaften arbeiten in einem Sprechberuf (Vilkman 2000, 120). Sprechberufe können definiert werden als Berufe, in denen die Stimme das wichtigste Arbeitsinstrument ist und in denen überdurchschnittlich viel gesprochen werden muss.

Menschen, die in Sprechberufen arbeiten, sind häufiger von Stimmstörungen betroffen als Menschen in anderen Berufen. Dies belegt eine Reihe von Studien, vor allem bei LehrerInnen, aber auch bei ErzieherInnen und AerobiclehrerInnen (Hamann 1996, 75-88; Titze/ Lemke/ Montequin 1997, 254-259; Jones/Sigmon/Hock/ Nelson/Sullivan/Ogren 2001, 2). Betroffen sind vor allem Menschen, die nicht adäquat auf die Stimmbeanspruchung in ihrem Beruf vorbereitet wurden, also keinerlei Stimmtraining erhalten.

Einer Schätzung zufolge (Verdolini/Ramig 2001, 38) werden in den USA jährlich 2 Billionen Dollar für die Behandlung von Stimmstörungen bei Lehrern und für den damit verbundenen Unterrichtsausfall ausgegeben. Man kann also feststellen, dass Stimmstörungen kein Randgruppenproblem sind und große finanzielle und individuelle Konsequenzen mit sich bringen.

In dieser Tabelle von Vilkman (2000, 122) sind unterschiedliche Berufe nach den Kriterien „Stimmbelastung“ und „Stimmqualität“ klassifiziert. Call Center Agents (telemarketer, phone operator) sind hier auf einer Stufe mit den klassischen Sprechberufen LehrerInnen und ErzieherInnen genannt. Diesen Berufen wird bescheinigt, dass die berufsbedingte Stimmbelastung hoch ist, während die Qualitätsanforderungen an die Stimme im mittleren Bereich liegen. Stimmbelastung, bzw. Risikofaktoren für die Stimme in Sprechberufen lassen sich laut Vilkman in individuelle und arbeitsbedingte Faktoren unterteilen.

**Grafik 1: Sprechberufe klassifiziert nach Stimmbelastung und Stimmqualität**

Quality	Load	Profession
high	high	actors, singers (0.3%)
high	moderate	radio- and tv journalists (0.2%)
moderate	high	school and kindergarden teachers (16%), <b>telephone operators (0.9%), telemarketers,</b> military (1.4%), clergy (0.3%), cantors
moderate	moderate	bank, business and insurance personell (50%), physicians, lawyers, nurses
low	high	foremen, welders, platers

the proportion of the total number of voice professions is given in parentheses. From Laukkanen and Pekkerinen et al. modified Vilkmann (2000)

**Grafik 2: Risikofaktoren**

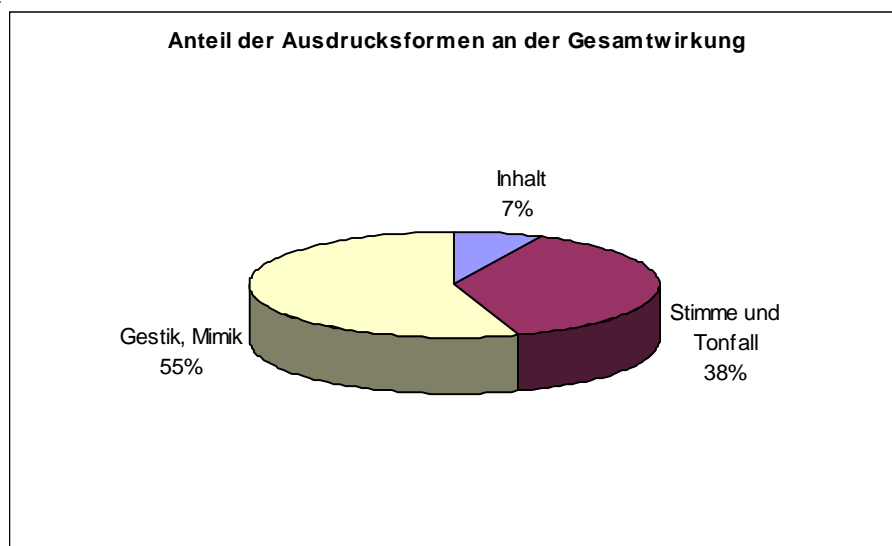
Risk factors in voice professions
<p><b><i>Work-related</i></b></p> <p>Vocal loading (speech and song)  Background noise  Poor room acustics  Long speaking distance  Air quality, dryness, dust  Poor working posture  Stress  Inadequate equipment  Inadequate treatment of early signs</p>
<p><b><i>Individual factors</i></b></p> <p>"Weak voice"  "Poor technique"  Poor voice habits  "Talkative" personality  Vocally loading hobbies  Poor life habits  Poor general condition  Respiratory diseases</p>
Vilkmann 2000

Diese Risikofaktoren können zu einer temporären oder auch dauerhaften Stimmstörung führen. In vielen dieser Sprech- oder Stimmerufe kommt der Stimme in der Ausbildung nicht die Beachtung zu, die sie verdient. Allein die Tatsache einer nicht adäquaten oder mangelnden Stimmschulung muss als Risikofaktor betrachtet werden. Risikofaktoren für die Stimme findet man, wie in der Tabelle (Vilkman 2000, 123) zu sehen, in der Arbeitsumgebung und der Arbeitsorganisation. Das Problem Stimmstörungen kann aufgrund der möglichen Allgemeinkosten nicht als ein individuelles Problem gesehen werden, vielmehr sollte sich ein moderner Arbeits- und Gesundheitsschutz dieses Themas annehmen.

## 2. Die Stimme am Telefon

Dass der Stimme am Telefon eine besondere Bedeutung zukommt, kann durch die folgende Grafik belegt werden. Bereits in einer normalen Kommunikationssituation werden 38% der Botschaft über die Stimme vermittelt und nur 7 % über den Inhalt. 55 % werden durch Körpersprache transportiert, also durch nonverbale Kommunikationsmittel, die am Telefon nicht zur Verfügung stehen. Entgegen der Klassifizierung nach Vilkman sind demnach neben der Stimmbelastung auch die Anforderungen an die Stimmqualität am Telefon sehr hoch.

**Grafik 3: Ausdrucksformendiagramm**



Pasecco nach Mehrabian 1972

## 3. Das Projekt Pasecco

Die Stimmbelastung von Call Center Agenten wurde bis zum vergangenen Jahr nicht untersucht. Es gibt keine verlässliche Daten über die Zahl und das Auftreten von Stimmstörungen bei Call Center Agenten. In dem Forschungsprojekt Pasecco, das als Teilprojekt des Verbundprojektes CCall, vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung finanziert und von der Verwaltungsberufsgenossenschaft koordiniert wird, wurde von Ok-

tober 2000 bis Juni 2002 die Belastungen in diesem spezifischen Sprechberuf untersucht und darauf aufbauend ein Stimmpräventionstraining entwickelt.

In einer ersten Voruntersuchung wurden Logopäden und Sprachtherapeuten befragt, ob sie bereits Beschäftigte aus Call Centern mit Stimmstörungen in Behandlung hatten. Bei einem Drittel der befragten Therapeuten traf das zu. In den meisten Praxen fanden diese Behandlungen frühestens 1998 statt und nahmen 3 bis 6 Monate in Anspruch. Die Behandelten waren überwiegend Frauen in Vollzeitbeschäftigung und arbeiteten seit etwa 2 Jahren im Call Center. Die Dauer des daraus resultierenden, krankheitsbedingten Arbeitsausfalls lässt zwei Tendenzen erkennen: entweder eine relativ kurze Krankschreibung bis zu zwei Wochen (50%) oder eine längere Krankschreibung über 3 – 4 Wochen und mehr (36%). Deutlich erkennbar ist, dass die Krankheitsdauer mit der Länge der Beschäftigungsdauer zunimmt (Raestrup/Sportelli 2001, 47f).

Die Untersuchung konnte erste Hinweise zu Fällen von Stimmstörungen bei Telefonisten liefern, wobei deutlich wurde, dass die Gründungswelle von Call Centern ab Mitte der neunziger Jahre vermehrt Patienten aus Call Centern in die logopädischen Praxen brachte.

In einer weiteren Erhebung wurden in drei Call Centern 77 CCA's befragt. Zusätzlich wurden in einer Feldstudie neun Agents während ihrer Schicht systematisch beobachtet. Des weiteren fand eine Stimmfeldmessung mit Erfassung von Stimmfrequenz und Stimmlautstärke statt. Mit diesem objektiven Messverfahren werden mögliche Symptome einer Stimmbelastung (z.B. Erhöhung der mittleren Sprechstimmlage) erfasst. Die Stimmfeldmessung wurde vor Beginn und nach Ende einer Schicht und während eines Telefonats durchgeführt. In fünf Fällen wurden in der ersten Stunde und in der letzten Stunde der Arbeitsschicht Tonaufnahmen durchgeführt, die von zwei Experten auf Stimmänderungen und Stimmhabitus beurteilt wurden.

In den durchgeführten Interviews zeigte sich, dass über 60% der Befragten unter mindestens einem Symptom von Stimmbelastung (u. a. wiederkehrende Heiserkeit, Trockenheitsgefühl, Änderung der Stimme im Verlauf des Tages) häufig leiden.

Die Analyse der Bandaufnahmen ergab zwar keine auffälligen Veränderungen in der Stimme nach Ende einer Telefonschicht, die beiden Experten stellten allerdings fest, dass die Stimmen durch die im Call Center herrschenden Hintergrundgeräusche stark belastet werden und dass es den Probanden an einer ökonomischen Sprechweise mangelt. Die Stimmfeldmessung ergab keine eindeutigen Ergebnisse, da auch hier die laute Umgebung die Ergebnisse unter Umständen beeinflusst hat. Allerdings war die Tendenz zu erkennen, dass am Telefon wie erwartet von der mittleren Sprechstimmlage abgewichen wird und dass lauter gesprochen wird als in der Vergleichsmessung (Brasse/Sportelli 2001, 24ff). Um valide Ergebnisse zu erhalten, sollte eine entsprechende Erhebung mit einer größeren Probandenzahl noch einmal durchgeführt werden.

Auch in Amerika wurde im vergangenen Jahr eine Studie vorgelegt, die sich mit der Stimmbelastung von Call Agents beschäftigt. Hier ergab eine Befragung, dass Telemarketer ein höheres Risiko haben, von Stimmbeschwerden betroffen zu werden, als eine Kontrollgruppe und dass auf-

treten Stimmbeschwerden die Produktivität beeinträchtigen (Jones/Sigmon/Hock/ Nelson/Sullivan/Ogren 2001, 4ff).

Diese Erkenntnisse machen eine Prävention in diesem Bereich dringend erforderlich.

#### 4. Stimmtraining

Teil einer solchen Prävention sollte ein Stimmpräventionstraining für Call Center Mitarbeiter sein, wie es im Verlauf des Pasecco-Projekts entwickelt worden ist. Dieses Training wurde in Kenntnis der auf die Stimme einwirkenden Call Center typischen Belastungsfaktoren entwickelt. Das Training besteht aus 6 Bausteinen:

##### Folie 1: Pasecco Seminaraufbau

Aufbau des Seminars		
	<b>Baustein 1: Körperwahrnehmung und Präsenz</b>	
	<b>Baustein 2: Eutonus und Aufrichtung</b>	
	<b>Baustein 3: Atmung und Abspinnen</b>	
	<b>Baustein 4: Intention und Zuhören</b>	
	<b>Baustein 5: Stimme und Sprechen</b>	
	<b>Baustein 6: Präventionsmaßnahmen</b>	

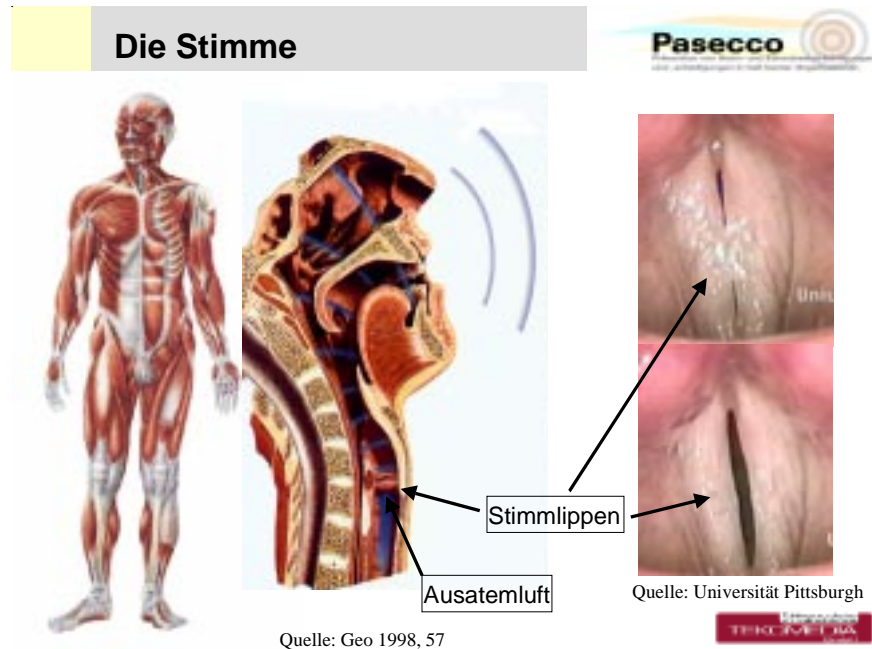
Zunächst werden mit den ersten beiden Bausteinen die Voraussetzungen für eine ökonomische Sprechweise geschaffen. Hier wird vermittelt, dass nicht nur mit dem Hals (Kehlkopf) gesprochen wird, sondern dass der ganze Körper am Sprechen beteiligt ist. Um das zu verdeutlichen muss zunächst die Wahrnehmung geschult werden. Gerade bei sitzenden Tätigkeiten, wie der Call Center Arbeit, nimmt man die meisten Körperteile nur noch dann wahr, wenn sie schmerzen. Durch Massageübungen mit unterschiedlichen Materialien werden vernachlässigte Körperzonen „wiederbelebt“.

Durch die rein sitzende Tätigkeit und die hohe Sprechfrequenz bei standardisierten Vorgängen ist eine eutone (angemessene) Körperspannung und –haltung oft nicht gegeben. Viele Muskelgruppen sind kaum angesprochen, andere (z.B. Schulter, Nacken) sind sehr angespannt. Eine erhöhte Muskelspannung in der Nacken- und Schulterregion wirkt sich unmittelbar auf die Spannung der Feinmuskulatur im Kehlkopf aus, mit negativem Einfluss auf den Stimmklang. Die Vibration der Stimmlippen

kann nicht reibungslos erfolgen, was die Schleimhaut in diesem Bereich irritieren und verletzen kann.

Die Stimme entsteht durch den Anblasedruck der Ausatmung, der die Stimmlippen zum Schwingen bringt.

## Folie 2: Stimmerzeugung



Diese Schwingung erfolgt bei Frauen, bezogen auf den Grundton, 250 mal pro Sekunde (ca. 110 mal bei Männern). Wenn man das auf einen Acht-Stunden-Arbeitstag hochrechnet, auf Basis einer halben Stunde Sprechzeit pro Arbeitsstunde, so kommt man auf 3,6 Millionen Stimmlippenschwingungen am Tag. Man kann sich vielleicht vorstellen, dass sich eine Belastung der Stimme schon allein durch die sich ständig wiederholende Bewegung ergibt, einhergehend mit entsprechenden Verschleißerscheinungen (vergleichbar mit beispielsweise der „Maushand“). Dauerhafte Heiserkeit könnte eine Folge sein.

Eine angemessene Atmung und eine ausbalancierte Stimmlippenspannung sind Voraussetzung für eine angemessene, gesunde, ökonomische Stimmgebung. Nur wenn hier Balance herrscht, kann auch bei hoher Sprechfrequenz unbelastet gesprochen werden. Diese Balance kann durch verschiedene Belastungsfaktoren gestört werden. Stress beispielsweise wirkt sich negativ auf die Muskelspannung aus und damit auch auf die Stimme. Die Stimmlippen werden angespannt, die Stimme wird höher. Die an der Stimmgebung beteiligten Organe fallen in ihre Primärfunktion zurück. Die Schleimhäute werden nicht mehr befeuchtet, die Atmung wird höher und flacher, der Tonus wird erhöht, der Körper bereitet sich auf eine Flucht oder Angriff Reaktion vor. Diese Stressreaktionen sind daher in der Stimme deutlich zu hören und belasten sie enorm.

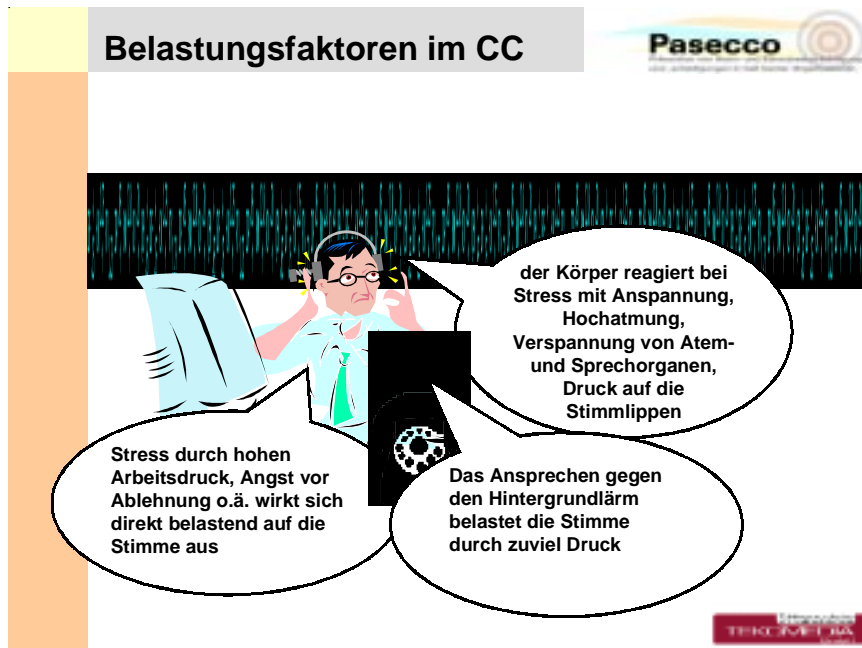
Ein Stimmtraining sollte auf diese Zusammenhänge hinweisen und Interventionsmöglichkeiten bieten, wie zum Beispiel Atemübungen. Natürlich wird an dieser Stelle auch die Bedeutung der Verhältnispräventi-



on deutlich: Stressreduzierende Maßnahmen in der Arbeitsumgebung und Arbeitsorganisation sollten dafür Sorge tragen, dass sich die Stressoren insgesamt verringern. Durch das Training können aber die Ressourcen, also die Regulationsmöglichkeiten der Agents gestärkt werden, so dass mit dem Stress besser umgegangen werden kann.

Auch das Ansprechen gegen Hintergrundlärm belastet die Stimme und stört die notwendige Balance. Lautstärke entsteht durch mehr Anblasedruck bei der Ausatmung. Dabei knallen die Stimmlippen beim Zurückschwingen zu hart aufeinander.

### Folie 3: Belastungsfaktoren im Call Center



Im dritten Baustein geht es speziell um die Atmung. Der Unterschied zwischen Hoch- und Bauch/Flankenatmung wird erspürt bevor anschließend an der Sprechatmung gearbeitet wird. Die reflektorische Atemergänzung nach Professor Coblenzer wird eingeführt und in verschiedenen Übungen erlernt. Diese Art der Atmung ermöglicht eine angemessene, an den physiologischen Voraussetzungen orientierte, nicht hörbare Atmung. Sie entlastet den Sprecher und seine Stimme durch ihre Ökonomie. Das Zwerchfell funktioniert wie eine Pumpe: nach der Ausatmung federt es in die Ausgangsstellung zurück und füllt sich wieder mit Luft. Voraussetzung dafür ist das Lösen der Ventilspannung bei der Artikulation. Das bedeutet beispielsweise, dass der Mund geöffnet werden muss, damit die Luft wieder einströmen kann. Die Atemergänzung erfolgt dann reflektorisch, ergänzt wird nur soviel Luft wie zuvor verbraucht worden ist.


Der vierte Baustein beschäftigt sich mit den kommunikativen Aspekten des Sprechens. Die Intention eines Gespräches und das aktive Zuhören beeinflussen Körperspannung, Atmung und Stimmeinsatz. Durch unterschiedliche Übungen wird vermittelt, wie durch eine erhöhte „Zuwendungsqualität“ eine erweiterte stimmliche Leistung erreicht wird.

Der fünfte Baustein integriert alle vorherigen Bausteine und geht noch mal speziell auf die Bereiche Artikulation, Stimmeinsatz, Resonanz und die individuelle Stimmittellage ein.

Beschäftigte in Call Centern neigen auf Grund der spezifischen Sprechsituation nicht selten dazu, in ihrem Sprechen eine Art standardisierten Servicetonfall zu etablieren. Eine Art „Call Center Sprech“, deren Aneignung häufig sogar Teil des Telefontrainings ist. Dabei wird die Stimme stark moduliert, um das Wegfiltern bestimmter Frequenzen durch die Telefonübertragung zu kompensieren und die Tonlage ist recht hoch, um freundlich zu wirken; mit der Folge, dass die Agents dabei von ihrer mittleren Sprechstimmlage abweichen. Die mittlere Sprechstimmlage ist die Stimmlage, bei der die Stimmlippen frei und gleichmäßig schwingen und deshalb nicht belastet werden.

#### Folie 4: Stimme und Sprechen


### Stimme und Sprechen



tiefer=seriöser  
(...haben Sie fünf Minuten Zeit für eine Umfrage zum Thema Rentenreform?)

höher=freundlicher  
(Guten Tag, mein Name ist..., was kann ich für Sie tun?)

Die Call Center spezifische Routinemodulation entspricht häufig nicht der ökonomischen Sprechstimmlage und kann die Stimmlippen schädigen (durch Druck und Reibung an immer der selben Stelle)



In verschiedenen Studien hat sich gezeigt, dass das Abweichen von der mittleren Sprechstimmlage sowohl als Folge einer hohen Belastung interpretiert werden kann (Pabst/ Seiler/Hacki 1998, 73-75), als auch als Symptom einer diagnostizierten Stimmstörungen erscheint (Kitzing/ Akerlund 1991, 100-114).

Bei einem dauerhaften Abweichen von der Sprechstimmlage aus oben geschilderten Gründen, ist mit einer Fehlbeanspruchung der Stimme zu rechnen. Diese Fehlbeanspruchung führt zu Heiserkeit und einer raschen Stimmermüdung.

Das Auffinden und Einhalten der Stimmittellage gehört daher zu einer Basisübung in der Prävention von Stimmstörungen.

Der letzte Baustein des Trainings informiert über Präventionsmaßnahmen rund um die Stimme. Hier werden z.B. die Symptome von Stimmstörungen dargestellt und Maßnahmen erörtert, die helfen, Stimmbeschwerden zu vermeiden. Angesprochen werden auch Maßnahmen der



Verhältnisprävention, die dazu beitragen, die Stimme im Call Center Alltag zu entlasten.

Die hier beschriebenen Trainingsbausteine werden in einem Basisseminar vermittelt. Das gesamte Training ist unterteilt in ein Basistraining und einen Auffrischungstermin, der nach ca. einem Monat stattfindet. Das Basistraining hat einen Umfang von 8-12 Stunden, der Aufbau-tag hat ein Volumen von 4-6 Stunden und soll dazu beitragen, das Erlern-te im beruflichen Alltag zu verankern. Der Umfang des Trainings richtet sich nach der Anzahl der Teilnehmer und ihrer betrieblichen Funktion. Um eine praktische und individuelle Stimmarbeit zu gewährleisten, sollte eine Gruppengröße von 12 Personen nicht überschritten werden. Das Training wird als Inhouse-Seminar angeboten und von zwei Trainern durchgeführt, so dass eine intensive Betreuung der Teilnehmer möglich ist. Begleitend ist auch eine Betreuung über eine internetbasierte Lern-umgebung möglich. Auch diese Option soll dazu beitragen, den Transfer der Trainingsinhalte in den Alltag zu erleichtern. In der Lernumgebung können sich die Seminarteilnehmer untereinander austauschen, Litera-tur einsehen und herunterladen und zusätzliche Tools nutzen, wie z.B. die Übung des Tages abrufen.

Das Training ist stark praktisch orientiert. In verschiedenen Übungen wird die eigene Wahrnehmung geschult und ein Bewusstsein für die eigene Stimme erreicht.

Da es hier um taktil-kinästetische Wahrnehmung geht, können theore-tische Erläuterungen allein wenig bewirken. Allerdings wird der prakti-sche Teil durch Erklärungen und Erläuterungen zu Wirkungszusammen-hängen und medizinisch-physiologischen Hintergründen ergänzt, die multimedial aufbereitet werden.

## **5. Ausblick**

Inzwischen wurde das Stimmtraining in verschiedenen Call Centern durchgeführt. Die erste Auswertung zeigt, dass das Training von den Teil-nehmern gut angenommen wurde und dass bei sich bei ihnen eine er-weitertes Stimbewusstsein eingestellt hat.

Ein Hindernis, dass einer flächendeckenden Durchführung von Stimm-präventionstraining sicherlich im Wege steht, ist die Länge des Trainings. Es müssten Möglichkeiten gefunden werden, die Stimmprävention in den Call Center Alltag einzubinden. Eine bereits in Ansätzen erprobte Mög-lichkeit ist die Schulung von Multiplikatoren, wie z.B. Teamleitern und Trainern.

Im Juni werden als Ergebnisse des CCall Projektes sogenannte Leitfaden-module veröffentlicht. Unter anderem erscheint auch das Modul: „Stim-mig arbeiten im Call Center; Lösungen für Stimmbeschwerden“, in dem Call Center Betreibern Probleme und Lösungen in bezug auf die Stimme vorgestellt werden. Weiterhin erscheinen zwei Tools zum Thema Stim-me: das eine stellt das oben beschriebene Stimmtraining genauer vor, das zweite ist für Call Center Agenten gedacht und enthält einen Frage-bogen, mit dessen Hilfe sich mögliche Stimmbeschwerden ermitteln las-sen und der Tipps und Hinweise enthält, was bei Stimmbeschwerden zu tun ist.

Diese Maßnahmen können dazu beitragen, dass Thema Stimme im Kontext Call Center publik zu machen und so einer wirkungsvollen Prävention Vorschub zu leisten.

## Literatur

- Brasse, Claudia, Sportelli, Anja (2001): Stimmbelastung im Call Center-Interviews und Feldstudie. Bochum. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Hammann, Claudia (1996): Stimmstörungen im Lehrberuf – eine unumgängliche Berufserkrankung?; in: Die Sprachheilarbeit-Fachzeitschrift für Sprachbehindertenpädagogik 41, 2, 75-88
- Katherine Jones, Jason Sigmon, Lynette Hock, Eric Nelson, Marsha Sullivan, Frederic Ogren (2001): Prevalence and Risk Factors for Voice Problems Among Telemarketers. Presented as Poster R0050 at the AAO-HNSF/ARO Research Forum during the 2001 Annual Meeting of the American Academy of Otolaryngology-Head and Neck Surgery Foundation in Denver, Colorado September 10 – 11, 2001.
- Kitzing, Peter, Akerlund, Leif (1991): Änderungen der Sprechstimmelage im Stimmbelastungstest; in: Gundermann, Horst (Hg.): Die Krankheit der Stimme, die Stimme der Krankheit. Stuttgart/Jena/New York, 100-114
- Mehrabian, Albert (1972): Nonverbal communication. Chicago
- Pabst, F.; Seiler, R.; Hacki, T. (1998): Zur Beurteilung der Sprechstimmleistungen nach Stimmbelastungstest mittels Stimmfeldmessung; in Gross, M.: Aktuelle phoniatisch-pädaudiologische Aspekte 1997/98. Bd. 5. Heidelberg, 73-75
- Romberg, Johanna (1998): Die Stimme; in: GEO 12, 48-66
- Smith E, Lemke J, Taylor M, Kirchner HL, Hoffman H (1998): Frequency of voice problems among teachers and other occupations; in: J Voice. 12, 480-488.
- Sportelli, Anja, Raestrup, Bernhard (2001): Call Center Agent als Sprechberuf – Belastungsfaktoren und Stimmerkrankungen, CCall Report 2, Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Hamburg
- Titze IR, Lemke J, Montequin D. (1997): Populations in the U.S. workforce who rely on voice as a primary tool of trade. A preliminary report; in: J Voice, 1, 254-259
- Verdolini, Katherine, Ramig, Lorraine O. (2001): Review: Occupational risks for voice problems; in: Log. Phon. Vocol 26, 37-46
- Vilkman, Erkki (2000): Voice problems at work: A challenge for occupational safety and health arrangement; in: Folia Phoniatr Logop. 52, 120-125.

Anschrift der Verfasserin:

Anja Sportelli

TeKoMedia GmbH

Castroper Str. 12

44791 Bochum

eMail: as@tekomedia.de

## Schwerpunkte der Arbeitsgestaltung in kommunalen Service Centern

Kai Seiler, Rainer Tielsch



### 1. Einleitung

Die Anforderungen an öffentliche Verwaltungen, das Interaktionsgeschehen mit den Bürgerinnen und Bürgern zu überdenken und nachhaltig Verwaltungsstrukturen zu optimieren, wird aus unterschiedlichen Gründen immer größer (vgl. Bogumil/Holtkamp/Kißler 2001; Heinz 2000; von Bandemer u.a. 1998).

Insbesondere für Kommunalverwaltungen wird die Situation der Finanzhaushalte zunehmend schwieriger. Hohe Personalbestände bei einem abnehmenden Steuer- bzw. Abgabenaufkommen führen zu einer Verschärfung der finanziellen Möglichkeiten. Gleichzeitig entwickeln die Bürgerinnen und Bürger auch im Hinblick auf die zur Verfügung stehende Medienvielfalt eine veränderte Anspruchshaltung hinsichtlich der Dienstleistungsqualität.

Viele Kommunen, die um Reformen bemüht sind, stellen nach einer Analyse des Ist-Zustandes - zumeist mit den Ergebnissen einer mäßigen Erreichbarkeit sowie mangelnder Bürgerinnen- und Bürgerorientierung, einer übertriebenen Arbeitsteilung, ineffizienter Entscheidungsstrukturen und eines starken Hierarchiegefüges, etc. - die Weichen neu. Einige Kommunen schließen sich bei der Optimierung ihrer Strukturen sowie von „Schnittstellen“ zu Bürgerinnen und Bürgern den Modellen der gewerblichen Wirtschaft an, indem sie z.B. call-center-ähnliche Strukturen, Bürgerbüros und Internetportale einrichten (vgl. auch Beyer/Brandel 2001). Anregung erfolgt dabei u.a. auch von staatlichen Stellen sowie von Unternehmensberatungen mit Konzepten und Diskussionsforen zur Verwaltungsmodernisierung. Darüber hinaus werden exemplarisch Umsetzungsprojekte in diesem Themenkontext mit staatlichen Fördergeldern unterstützt, so z.B. der Ausbau von signaturgestützten Dienstleistungen via Internet in Bremen, der Aufbau des Call Centers eines Bundeslandes oder der Aufbau und Betrieb des über Cross-Media-Strukturen erreichbaren Kompetenznetzes Arbeitsschutz in NRW „KomNet“ (Tielsch/Müller 2001; Seiler/Tielsch/Müller 2002a).

Das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA) fördert im Rahmen des „Modellprogramms zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen“ mit dem Projekt „Ver-T-iCall“ Umsetzungshilfen zur Implementierung und öffentlicher Call Center mit dem Projekt „Ver-T-iCall“. Der Programmtitel des Projektes - „Öffentliche Beratungsdienste - vom

Call Center zur Service- und Informationsagentur“ – macht dabei deutlich, dass es dabei um die Unterstützung von höherwertigen Dienstleistungsangeboten geht, die Vorbildcharakter im Hinblick auf gesundheitsförderliche und effiziente Arbeitsgestaltung in den Verwaltungen haben. Bewusst wird daher in der Projektarbeit der heute eher negativ besetzte Begriff Call Center vermieden. Vielmehr wird im folgenden von „Service Centern“ gesprochen, um die Vielfalt der teils höherwertigen Organisationslösungen im Bereich dieser Schnittstellengestaltung zum Bürger zu würdigen. Die vorrangigen Ziele des Projektes sind dabei

- die Bereitstellung von Konzepten zur Planung und Realisierung von Beratungsdiensten als innovative Service Center in der öffentlichen Verwaltung mit Blick auf Gesundheit, Sicherheit und Effizienz sowie
- der Transfer von höher- und hochwertigen Organisationslösungen, die für die Service Center-Beschäftigten eine gesunde und qualifizierte Tätigkeit schaffen und den Bürgern als Kunden anspruchsvolle Beratungsdienstleistungen bieten (Richenhagen 2001).

Geleitet wird das Vorhaben von der Bergischen Universität - GH Wuppertal (Fachbereich Sicherheitstechnik, Fachgebiet Arbeitssicherheit / Ergonomie) mit der Unterstützung weiterer namhafter Projektpartner, u.a. auch des Ministeriums für Arbeit und Soziales, Qualifikation und Technologie des Landes NRW. Auf dessen Initiative ist dieses Projekt entwickelt worden, um die Spezifika und besonderen Anforderungen der Arbeitsbedingungen in öffentlichen Verwaltungen gesondert zu betrachten: Im Gegensatz zu Service- und Informationsangeboten, die in den vergangenen Jahren in vielen Bereichen der gewerblichen Wirtschaft als „Call Center“, „Service-Hotlines“ „User-Helpdesks“ u.ä. eingeführt wurden, sind in der öffentlichen Verwaltung die besonderen rechtlichen, finanziellen und strukturellen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen (Saßmannshausen/Seiler 2001). So werden dadurch einer Übertragung von Erkenntnissen und Methoden aus dem privatwirtschaftlichen Sektor teilweise enge Grenzen gesetzt. Da sich jedoch viele Kommunen noch im Planungsprozess innovativer Dienstleistungsstrukturen für die Interaktion mit Bürgern befinden, besteht die Chance der präventiven und prospektiven Arbeitsgestaltung in einer frühen Phase, um spätere teure bzw. aufwendige Korrekturen zu vermeiden.

Im Projekt stehen Transfer- und Umsetzungsprozesse im Vordergrund. Es werden für öffentliche Institutionen verschiedene Organisationslösungen aufgezeigt und entwickelt und im Rahmen von Prozessbegleitungen erfolgt eine Untersuchung und Optimierung der jeweiligen Arbeitsbedingungen. Das Hauptprodukt des Projekts ist ein Praxisleitfaden zur gesundheitsförderlichen und effizienten Gestaltung von Service Centern (SC) der öffentlichen Verwaltung, der im 3. Quartal des Jahres 2002 erscheinen wird. Ver-T-iCall ist in dem Sinne somit eher ein *Umsetzungsprojekt* als ein *Forschungsprojekt*.

## **2. Vorgehensweise im Projekt**

Die Methodik im Projekt Ver-T-iCall ist zum einen durch ein exploratives, qualitatives Vorgehen hinsichtlich der Bedingungsanalysen sowie der Beschreibungen von Planungs- und Umsetzungsprozessen sowie Klassi-

fizierungen und Typologisierungen von Service-Center-Projekten bzw. Service-Center-Tätigkeiten gekennzeichnet; zum anderen wurden deduktiv nach den Erkenntnissen der Arbeitswissenschaft und unter Berücksichtigung der in der Projektarbeit festgestellten jeweiligen Rahmenbedingungen Gestaltungsvorschläge für den Einsatz von Technik, Organisation und Personal erarbeitet und praxisgerecht umgesetzt.

Die qualitative Exploration erfolgte mittels eines halbstandardisierten Interviewleitfadens, der offene Fragen zu den Themenblöcken: Gründe der Einrichtung, Einbindung in Verwaltungsreformprojekte, Haltung von Interessengruppen, technische Ausstattung, Kundenzufriedenheit, Beschäftigte und Qualifizierungsmaßnahmen sowie Gesundheitsförderung beinhaltete. Ein Interview dauerte durchschnittlich 1,5 Std. und wird i.d.R. sowohl mit den Service-Center-Verantwortlichen (Projektleiter, Abteilungsleiter o.ä.) als auch mit Personalratsvertretern geführt, um die Objektivität der Antworten bei der Aggregation der Daten zu erhöhen. Die Analyse der Antworten erfolgte separat durch drei Experten, dabei wurden ähnliche Aussagen generalisiert und nach einem abgestimmten Ablaufmodell nach Mayring 1983, dokumentiert.

Darüber hinaus wurden ausgewählte Service-Center-Projekte intensiver begleitet (Prozessbegleitforschung), dort erfolgt auch z.T. der Einsatz quantitativer Arbeitsanalyseverfahren (z.B. Screening-Instrument zur Bewertung und Gestaltung von menschengerechten Arbeitstätigkeiten in Call Centern „SIGMA-CC“, ISTA etc.). Die Prozessbegleitungen wurden nach einem standardisierten Prozessschema vorgenommen und systematisch dokumentiert.

Es wurden insgesamt 12 Service Center der öffentlichen Verwaltung mit z.T. unterschiedlichen Organisationslösungen / Funktionsbereichen untersucht. Die Prozessbegleitungen mit z.T. vertiefenden Arbeitsanalysen fanden in 6 Service Centern öffentlicher Institutionen mit unterschiedlicher Intensität statt. Der Frauenanteil unter den Beschäftigten der in Betrieb befindlichen Service Centern – insbesondere Inhouse-Centern – liegt zwischen 80% bis 100%. Die Beschäftigtenzahl variierte in den untersuchten Service Centern von 4 bis 53. Die Einwohnerzahl der insgesamt untersuchten Kommunen, einschließlich der in Planung befindlichen, lag zwischen 90.000 und 3,5 Mio. Einwohnern.

Trotz des weitgehend standardisierten Vorgehens in der qualitativen und quantitativen Empirie muss betont werden, dass die untersuchten Service-Center-Projekte eine z.T. starke Heterogenität in Struktur und Dienstleistungsvielfalt und –tiefe aufweisen und somit Einschränkungen in der Vergleichbarkeit gemacht werden müssen.

### **3. Ergebnisse**

#### **3.1 Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren**

In den folgenden Abschnitten sind die grundlegenden Kriterien einer ganzheitlich orientierten Arbeitsgestaltung im Bereich von öffentlichen Verwaltungen unter Berücksichtigung der dort vorzufindenden spezifischen Rahmenbedingungen aufgeführt (Zimmermann/Böcker/Kastner 2002):

### ***Gesetzliche Anforderungen und gesellschaftspolitische Ziele:***

- Ziele sind ähnlich zu denen in anderen Verwaltungsreformprojekten: Bemühungen um eine verbesserte Kundenorientierung, mit überwiegend ganzheitlicher Sachbearbeitung;
- gesellschaftspolitische Ziele haben bei der Planung von Beratungseinrichtungen eine geringe Bedeutung;
- eine Aufwertung der SC-Dienstleistung wird angestrebt;
- Überlastung von Beschäftigten fördert die SC-Einrichtung;
- verschiedene Organisationsentwicklungsmaßnahmen zzgl. der gängigen Tarifbestimmungen werden angewandt;
- allzu starre Strukturen bei den Interessengruppen führen meist zu Schwierigkeiten ;
- es wird sich an Vorbildern aus der privaten Dienstleistungslandschaft orientiert.

### ***Verwaltungsspezifische Ziele:***

- Interessengruppen stehen dem SC überwiegend positiv gegenüber: Verwaltungsvorstand (Ratsbeschluß), Fachbereiche – insbesondere diejenigen mit hohem Publikumsverkehr – sowie die Belegschaft nach anfänglichem Misstrauen;
- Ziel ist vorrangig die Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit (einschließlich gezielter Vermittlung) und bei Zentralen bzw. vorgeschalteten Centern das Auffangen von Standardanfragen und somit die Entlastung der Fachbereiche;
- die Einführung wird von einer Arbeitsgruppe durchgeführt oder von einer zentraler Steuerungseinheit begleitet;
- eine systematische und zeitlich strukturierte Planung zur Umsetzung liegt in kleinen und mittleren Verwaltungen bei Inhouse-SC kaum vor;
- bei Inhouse-Centern zeigt sich in der Regel ein sukzessiver Übergang von der Telefonzentrale zum SC;
- häufig wird eine Kombination von zentralen und dezentralen Elementen (Fachbereichen) vorgenommen oder zwei SC mit verschiedenen Aufgabengebieten eingerichtet;
- die Informationssoftware wird in Zusammenarbeit mit oder von den Fachbereichen selbst entwickelt.

### ***Technische Ausstattung:***

- die technische Ausstattung wird meist neu beschafft, da die vorhergehende in der Regel nicht erweiterungsfähig und oft veraltet ist;
- in die Technik wird i. d. R. großzügig investiert (Planung und Finanzen);
- die neu angeschaffte Technik wird durchweg als gut bis sehr gut beurteilt;
- Service-Support wird als Dienstleistung eingekauft, z.T. unterschiedlich für Telefonanlage und Computersystem;
- im Vorfeld werden selten Verkehrslastmessungen durchgeführt, z. B. wären für die Beschaffungsentscheidung vorgeschaltete Ist-Analysen im Sinne eines bürgerorientierten Bedarfs sinnvoll;
- die Definition der technischen Ausstattung gestaltet sich häufig schwieriger als ursprünglich geplant (Verzögerungsfaktor);
- neue Technik und ein adäquates ergonomisches Raumkonzept machen z. T. neue Räumlichkeiten erforderlich;



- in der Anfangsphase erfolgen häufig Systemabstürze bei Zusammenlegung verschiedener Datenbanken durch inkompatiblen Systemen;

#### ***Kundenbeziehung/Bürger:***

- aus Sicht der Verwaltung wird im allgemeinen eine verbesserte Kundenorientierung angestrebt; allerdings wird hierzu selten eine Bürgerbefragung durchgeführt;
- nach der Einführung erfolgt die Öffentlichkeitsarbeit durch Zeitungen (Lokalpresse), Flyer, Postkarten; seltener allerdings über Rundfunk/Fernsehen;
- Kundenbeschwerden sind Ursache für die Einrichtung von SC: entweder gehäufte Einzelbeschwerden oder Umfrageergebnisse;
- die Bürgerresonanz auf das SC ist durchaus positiv; dies läßt sich allerdings nur aus Einzelmeldungen schließen, Befragungen fehlen bislang;
- spezielle Auskünfte dürfen aus Datenschutzgründen nicht gegeben werden (z. B. Einwohnermeldedaten);
- Servicezeiten werden vorwiegend von 10:00 bis 16:00 Uhr von den Bürgern genutzt;
- SC sehen in späterer Entwicklungsphase auch die Kontaktaufnahme der Verwaltung mit den Bürgern vor (Befragungen, Informationsarbeit).

#### ***Aspekte der Beschäftigten:***

- der Wechsel von der Telefonzentrale ins SC führt i. d. R. zu einer verbesserten Bezahlung, wenn auch nicht direkt zu Beginn der Umstrukturierung;
- die Umwandlung Telefonzentrale – SC führt zu qualitativen Verbesserungen der Arbeitstätigkeit (Anreicherung, Mischarbeit);
- sämtliches Personal wird geschult: Blocktraining am Anfang, später erfolgt ein Aufbautrainings;
- es existieren innerhalb des SC spezielle Aufstiegsmöglichkeiten; demgegenüber sind die Aufstiegschancen innerhalb der Verwaltung gering;
- der Personalrat ist stark eingebunden und hat z. T. flexible Herangehensweisen;
- i. d. R. werden die Beschäftigten für die Arbeit in telefonischen Beratungsdiensten (SC) aus der eigenen Verwaltung gewonnen und ggf. um Neueinstellungen ergänzt (ausgenommen sind Outsourcing-SC);
- Beschäftigte werden bei städt. SC meist (wenn auch spät) in die Planung mit einbezogen;
- die Arbeit in Telefonzentralen wird oft gering wertgeschätzt, was sich auf das Mitarbeiterinteresse an der Einführung von SC zunächst eher negativ auswirkt.

#### ***Berücksichtigung gesundheitsbezogener Faktoren:***

- relevante Gesetze, Vorschriften und Regelungen des Arbeitsschutzes (z. B. Ergonomie) werden ausreichend berücksichtigt und teils effizient umgesetzt (Zertifizierung);
- Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes werden an die Fachleute delegiert. Somit ist der "Standard-Arbeitsschutz" gewährt, aber spezielle Anforderungen für SC werden nicht untersucht (Kostenaspekt);

- meist werden Mischarbeitsplätze eingerichtet, da sich dies aus Aufgabenvielfalt oder Schulungsbedarf etc. ergibt;
- Beschäftigte werden selten durch Gesundheitsschutzseminare auf spezielles SC-Arbeitsfeld vorbereitet (höchstens Konfliktbewältigung);
- der Personalrat legt bei der Planung besonderen Wert auf die Einhaltung der gesetzlichen Vorschriften und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen (Kooperation mit Betriebsarzt, Sicherheitsingenieur);
- die Verbesserungen der räumlichen Situation sind mit hohen Kosten verbunden, was zu Verzögerungen in der Umsetzung führen kann.

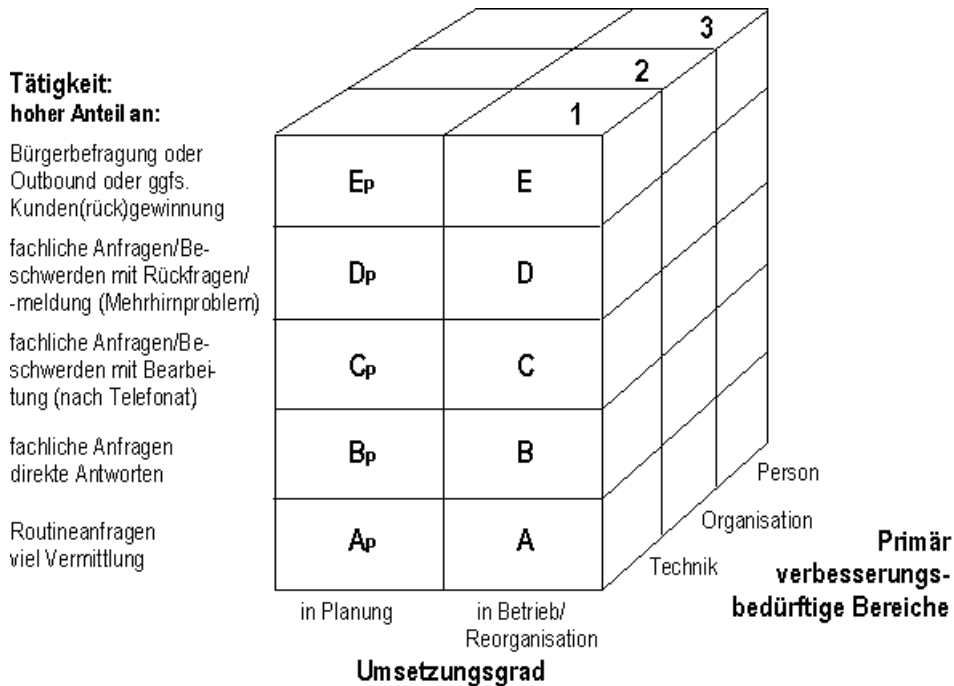
### **3.2 Tätigkeitsorientierte Typisierung und Ableitung von Arbeitsgestaltungsempfehlungen**

Die Typisierung von Service- und Informationsdienstleistungen in der öffentlichen Verwaltung verfolgt das Ziel, unterschiedliche Service Center – unter besonderer Berücksichtigung belastungs- und beanspruchungsrelevanter Gesichtspunkte – herauszufinden. Ferner soll ein derartiges Klassifikationsschema eine Grundlage bieten, aus der Gestaltungsempfehlungen abgeleitet werden können. Hierzu zählen für den Planungs- und Umsetzungsprozess wichtige Entscheidungen, die sich auf Schulungen des Personals, den Technikeinsatz und das organisationale Zusammenspiel beziehen (Zimmermann/Böcker/Kastner 2002). Traditionelle Typologisierungsansätze aus privatwirtschaftlichem und öffentlichem Bereich werden diesen Anforderungen nicht gerecht. So ist eine Unterscheidung in *Inbound*- und *Outbound*-Call Center oder *Inhouse*-Center und externe *Dienstleister* in der privaten Wirtschaft gängig, jedoch generell nicht zur Typisierung und auch nicht zur Ableitung bzw. Empfehlung von Arbeitsgestaltungsmaßnahmen ausreichend.

Aufbauend auf die von Hein/Nägele/Cott 2000, und Beyer/Brandel 2001, beschriebenen Service-Center-Arten für öffentliche Institutionen entwickelte die Universität Dortmund in Kooperation mit den Partnern des Projektes Ver-T-iCall ein tätigkeitsorientiertes Klassifikationsmodellmodell für Service Center in der öffentlichen Verwaltung (Zimmermann/Böcker/Kastner 2002).



**Abbildung 1: Klassifikationswürfel**



nach Zimmermann, Böcker & Kastner (2002) Typisierung mit Gestaltungsbedarfsdiagnose

Um dem Gesichtspunkt der Belastungs- und Beanspruchungsoptimierung gerecht zu werden, wurde im Gegensatz zu anderen Ansätzen der *Umfang der Dienstleistung* in den Vordergrund gestellt. Eine zentrale Ebene des Typologisierungsmodells ist somit eine Präzisierung der *Tätigkeit* der Service-Center-Mitarbeiter.

Die zweite Ebene berücksichtigt den *Grad der Umsetzung* des Service Centers. Ergebnisse der begleitenden Untersuchung, die weiter unten beschrieben werden, zeigten, dass sich zurzeit nur wenige kommunale SC „in Betrieb“ oder gar schon in Reorganisationsprozessen befinden. Darüberhinaus sind bei jeder Tätigkeit *arbeitspezifische Gestaltungsbereiche* zu beachten. Für die dritte Ebene der Typisierung wurde das TOP-Modell verwendet: in den Bereichen Technik, Organisation und Person lässt sich mit Hilfe geeigneter Instrumente der konkrete Gestaltungsbedarf ganzheitlich erfassen (Zimmermann/Böcker/Kastner 2002).

Der in Abbildung 1 dargestellte Klassifikationswürfel stellt zum einen die ermittelten Tätigkeitstypen, den Umsetzungsprozess sowie die Arbeitsgestaltungsbereiche dar. Davon ausgehend sind differenziert für die einzelnen Würfelfelder unterschiedliche Anforderungs- und Maßnahmenkataloge formuliert worden, um die adäquaten und nach Aufgaben bzw. Tätigkeiten orientierten Maßnahmenempfehlungen für die Gestaltungsbereiche „Technik“, „Organisation“ und „Personal“ planen und umsetzen zu können. Eine ausführliche Darstellung hierzu befindet sich in Seiler/Zimmermann/Löbbecke, 2002. In der folgenden Tabelle 1 werden die Tätigkeitsanforderungen der fünf Tätigkeitstypen und der Aufbau der Maßnahmenübersicht im Beispiel genauer spezifiziert.

**Tabelle 1: Beispiele von Maßnahmenempfehlungen zur typisierten Tätigkeiten**

Tätigkeiten	Technik	Organisation	Person
<b>Tätigkeitstyp A : "Routineanfragen/ viel Vermittlung"</b>	<p>Anforderung: Schneller einfacher Zugriff auf alle relevanten Daten und Informationen, dazu zählen allgemeine Standardauskünfte und wer für die weitere Beantwortung zuständig ist und an wen weitervermittelt werden kann (rechnergestütztes Informationssystem mit FAQ-Speicherung).</p> <p>Gestaltungsmaßnahmen Beispiel: Moderne technische Hardwareausstattung durch zuverlässige Telefonanlagen zum Weitervermitteln von Anrufen, gute interne Informations- und Kommunikations-Vernetzung und Automatische Anrufverteiler Anlage etc.</p>	<p>Anforderung: Abteilungen an die vermittelt wird, sind darüber informiert, dass Anrufe vom Service Center an sie weitergeleitet werden.</p> <p>Gestaltungsmaßnahmen Beispiel: Information der externen Abteilungen über Existenz des SC und Art des Kontaktes klären (Vorstellungs- und Informationsgespräch)</p>	<p>Anforderung: Kundenorientierte Kommunikationskompetenz</p> <p>Gestaltungsmaßnahmen Beispiel: Kommunikations- und Sprachtraining (flexible und offene Kommunikationsmethoden anstelle von Standardtexten bzw. rigiden Gesprächsleitfäden)</p>
<b>Tätigkeitstyp B: "fachliche Anfragen, direkte Antworten"</b>	<p>Anforderung: Beantwortung der fachlichen Anfragen unter Zugriff auf umfassende Informations-Datenbanken.</p> <p>Maßnahmen: Vorgeschaltete CTI-Anlagen, die Anfragen sofort an zuständigen Fachbereich weiterleiten, die über entsprechendes Spezialwissen verfügen und über aktuelle Informationen bescheid wissen</p>	<p>Anforderung: Neuester Stand von Informationen ist gewährleistet, z. B. durch regelmäßige Auffrischung durch das Back-Office</p> <p>Maßnahmen: Informationen werden ständig aktualisiert (Pflege des Informationssystems)</p>	<p>Anforderung: Sehr gute themenbezogene Fachkenntnisse</p> <p>Maßnahmen: systematisch Qualifizierungsmaßnahmen (Fachkenntnisse, Sachbearbeitungsausbildung) planen und durchführen</p>
<b>Tätigkeitstyp C: "fachliche Anfragen / Beschwerden mit Bearbeitung nach Telefonat"</b>	<p>Anforderung: Möglichkeiten zur Speicherung des Anrufes und einfache Rückrufmöglichkeiten</p> <p>Maßnahmen: Moderne softwaregestützte Telefonanlagen, die Anrufe speichern und Rückrufe einfach machen</p>	<p>Anforderung: Schneller Zugriff auf Kundenunterlagen zur erforderlichen Bearbeitung</p> <p>Gestaltungsmaßnahmen Beispiel: Zentrale örtliche Lage des Service Centers bei den wichtigsten Fachabteilungen zwecks Unterlageneinsicht</p>	<p>Anforderung: Bewältigung emotionaler Belastung, die durch Beschwerden entstanden ist (Emotionsarbeit)</p> <p>Maßnahmen: Deeskalations-, Stressbewältigungs- oder Selbstentspannungstrainings</p>
<b>Tätigkeitstyp D: "fachliche Anfragen / Beschwerden mit Einbezug weiterer Fachstellen"</b>	<p>Anforderung: Die interne Kommunikation zur Bearbeitung eines Auftrages durch mehrere Personen (Service Mitarbeiter und Sachbearbeiter) muss gewährleistet sein</p> <p>Maßnahmen: Systeme zur internen Kommunikation (z.B. E-Mail, Chat, interne Telefonleitung, Tel.-Konferenzschaltung), die es ermöglichen, reibungslos Anfragen aus Service Center zu erhalten und Informationen an dieses zurück zu geben</p>	<p>Anforderung: Da die Fachabteilungen seltener direkten Kontakt zum Bürger haben, müssen sie mit Service-Center-Agent eng zusammenarbeiten und sich austauschen</p> <p>Maßnahmen: Die Fachabteilungen können Einblick in die SC-Agent Tätigkeit erhalten durch Tätigkeitsberichte oder Meetings</p>	<p>Anforderung: Umfangreiches Wissen über Zusammenhänge der Verwaltung und Fachkenntnisse über verschiedene Verwaltungsaufgaben</p> <p>Maßnahmen: Fortlaufende Information über aktuellen Stand anderer Verwaltungsbereiche in Selbstlernmöglichkeiten umsetzen (z.B. via Intranet)</p>
<b>Tätigkeitstyp E: "Bürgerbefragung / Outbound / Kunden(rück-)gewinnung"</b>	<p>Anforderung: Informationen über mögliche Anrufer/Kunden speichern können</p> <p>Maßnahmen: Telefonsysteme zur Anruf(er)identifikation und zur einfachen standardisierten Registrierung möglicher oder schon gewonnener Kunden</p>	<p>Anforderung: Guter interner Informationsfluss</p> <p>Maßnahmen: Internen Informationsfluss verbessern durch regelmäßige Meetings und Tätigkeitsberichte (Informationen bündeln und weitergeben)</p>	<p>Anforderung: Motivationale Belastbarkeit</p> <p>Maßnahmen: Motivationsaufbau und -beibehaltung durch Transparenz und Verständnis des Projektes und evt. Mitsprache-Möglichkeiten oder selbstorganisierte Umsetzung und Auswertung</p>

Die tätigkeitsorientierte Klassifizierung von Arbeitsgestaltungsanforderungen und -maßnahmen erlaubt nun eine Zuordnung der im jeweiligen Dienstleistungsprofil eines Service Centers schwerpunktmäßig anfallenden Tätigkeiten im Hinblick auf eine Überprüfung und Gestaltungsbedarfsfeststellung. Tabelle 2 zeigt hierzu im Beispiel, welche Tätigkeitstypen in welchen Service-Center-Formen hauptsächlich zu erwarten sind.

**Tabelle 2: Zuordnungsübersicht für Tätigkeitstypen und Service-Center-Formen**

Service-Center-Form	Dienstleistungsbeispiele	Tätigkeitstyp
<b>Zentrale Service Center/ erweiterte Telefonzentrale</b>	- Fragen zum Bearbeitungsablauf und Fristen bestimmter Geschäftsprozesse, z.B. Anmeldung eines Gewerbes - Auskünfte über Zuständigkeit, Erreichbarkeit und Vertretungsregelungen in bestimmten Ämtern oder Einrichtungen, z.B. Sozialamt, Meldebehörde o.ä.	Eher: - Routineanfragen und Vermittlung - Fachliche Anfragen, direkte Antwort
<b>Fachbereichsbezogene Service Center mit eingeschränkter Zuständigkeit</b>	- Unterstützung bei Antragstellungen und Ausfüllen von Formularen, z.B. Baugenehmigungen - Auskünfte über Verfahrensstände und -dauer - Zusagen zur Bearbeitungsaufnahme	- Routineanfragen und Vermittlung - Fachliche Anfragen, direkte Antwort - Fachliche Anfragen mit Bearbeitung (nach Kontakt)
<b>Bürgerbüro - Service Center</b>	- Unterstützung des Bürgers bei verschiedenen Antragstellungen z.B. Beantragung eines Gewerbes - Allgemeine Auskünfte über städtische Einrichtungen und Ämter z.B. Öffnungszeiten von Schwimmbädern - Beantragung verschiedener Dokumente, z.B. Personalausweis - Weiterleitung an Sachbearbeiter der zuständigen Ämter - Bürgerumfragen durchführen z.B. über Zufriedenheit mit öffentlichem Nahverkehr	- Routineanfragen - Fachliche Anfragen, direkte Antwort - Fachliche Anfragen mit Bearbeitung (nach Kontakt) - Bürgerbefragung/ Outbound
<b>Beschwerdetelefone</b>	- Aufnahme von Beschwerden - Weiterleitung an zuständige Fachabteilungen - Zielerreichungskontrolle - Rückmeldung über Bearbeitung der Beschwerden an Bürger	- Fachliche Anfragen/ Beschwerden mit Bearbeitung (nach Kontakt) - Fachliche Anfragen/ Beschwerden mit Einbezug weiterer Fachstellen
<b>Anlassbezogene Service Center</b>	- fachliche Auskünfte z.B. zu Gesetzesneuregelungen - Annahmestelle für Meldungen der Bürger z.B. über Umweltvergehen - Informationen über städtische Programme z.B. Förderprogramme - Weiterleitung an zuständige Fachbereiche	- Fachliche Anfragen (direkte Antwort) - Fachliche Anfragen mit Bearbeitung (nach Kontakt) - Fachliche Anfragen mit Einbezug weiterer Fachbereiche

(nach Seiler/Zimmermann/Löbbecke 2002)

### 3.3 Schwerpunkte bei der Arbeitsgestaltung

Durch die Prozessbegleitung als zentrale Projektstrategie der Informationsgewinnung und dort intensiver vorgenommene Arbeitsanalysen konnten hauptsächliche Schwerpunktthemen mit besonderem Beratungsbedarf hinsichtlich der Arbeitsgestaltungsoptimierung ausgemacht werden (vgl. Seiler/Tielsch/Müller 2002a). Diese sind u.a.:

- Schnittstellen-Gestaltungsoptimierung zwischen dem Service Center Personal (Agents) und den Fachabteilungen (Back-Office). Durch die hier entstehenden Konflikte bei der Zusammenarbeit bzw. Zusammenarbeit kommt es auf beiden Seiten zu einer erhöhten Arbeitsbelastung bzw. zu sozialen Stresssituationen;
- Unterstützung bei der Planung und Einführung der Umsetzungslösungen hinsichtlich der Organisationskultur und der Reduzierung von Angst und Unsicherheit im Change-Management-Prozess bei den Beschäftigten durch frühzeitige Beteiligung und Transparenz;

- Möglichkeiten zur Verwirklichung einer flexiblen Entlohnung, z.B. "Experimentierklausel" im BAT;
- Unterstützung bei der Arbeitszeit- und Pausengestaltung;
- Adäquate Personalqualifizierungs- und Entwicklungskonzepte und deren Weiterentwicklung;
- Vorschläge zur Erweiterung des Handlungsspielraums der Beschäftigten. Außerdem sollte durch Aufgabenanreicherung und Gestaltung von Mischarbeit die Monotonie vermieden werden.

Insgesamt lassen sich aus den begleiteten Service-Center-Projekten Erfolgs- und Misserfolgskriterien hinsichtlich des Planungs- und Umsetzungsfortschritts ableiten. Tabelle 3 gibt einen Überblick über die überwiegend festgestellten Faktoren:

**Tabelle 3: Erfolgs- und Mißerfolgskriterien bei der Planung und Umsetzung von Service Centern (Auswahl)**

Misserfolgskriterien	Erfolgskriterien
<ul style="list-style-type: none"> <li>- unklare Projektplanung/ -struktur;</li> <li>- mangelnde Beteiligung / Einbeziehung der Beschäftigten, fehlende Transparenz;</li> <li>- unzureichende Qualifizierung; mangelnde technische Voraussetzungen, Kompatibilitätsprobleme der benutzten Software;</li> <li>- unsicheres, schwankendes Finanzbudget;</li> <li>- Vernachlässigung der Schnittstellengestaltung zu Abteilungen u. Fachämtern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Umsetzung als Inhouse-Lösung;</li> <li>- frühzeitige Berücksichtigung ergonomischer Aspekte bei Planung und Umsetzung;</li> <li>- Qualifizierung und Kompetenzerweiterung der Service-Center-Beschäftigten (Job-Enrichment u. Job-Enlargement);</li> <li>- Durchführung regelmäßiger Projektmeetings zur Prozessoptimierung;</li> <li>- Hinzuziehung externer Berater/Trainer;</li> </ul>

#### 4. Fazit und Ausblick

Die im Projekt erarbeiteten Untersuchungsergebnisse stellen eine erste orientierende Grundlage für eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung zu dem sich dynamisch entwickelnden Gebiet „Service Center der öffentlichen Verwaltung“ dar. Dabei dienen die ermittelten Rahmenbedingungen und Arbeitsanalysen als Orientierung zur Ausgestaltung eines Praxisleitfadens für öffentliche Institutionen zur Erreichung gesunder und effizienter Service Center (Seiler/Tielsch/Müller 2002b).

Aus der Projektarbeit von Ver-T-iCall können auf allgemeiner Ebene folgende Ableitungen für Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zur Erreichung sicherer, gesunder und effizienter Service Center in der öffentlichen Verwaltung vorgenommen werden:

- aufgrund der Dienstleistungsvielfalt in Service Centern, gibt es keine 1-zu-1 übertragbaren Modelllösungen für die öffentliche Verwaltung. Die Empfehlungen zur Arbeitsgestaltung müssen sich daher nach den ausgeführten Tätigkeiten der Beschäftigten richten;
- die sogenannten „weichen Faktoren“, wie Organisationskultur, internes Marketing oder Veränderungsbereitschaft/ -resistenz, müssen stärker berücksichtigt werden als im gewerblichen Bereich, da es

darum geht, die Kompetenz der vorhandenen Mitarbeiter/-innen, die zum Teil sogar fachfremd sind, durch Personalentwicklung mit Qualifizierung zu stärken, da die Neueinstellung von Mitarbeiter/-innen mit den nötigen Kompetenzen nicht möglich ist. Ferner ist davon auszugehen, dass sich auch das Anforderungs- und Belastungsspektrum u.a. durch Reorganisation, finanzbedingtem Stellenabbau etc. weiter vergrößern wird;

- des weiteren ist zu prüfen, ob flexiblere Entlohnungsmodelle einen positiven Effekt auf die schnelle Umsetzung des Vorhabens zeigen und inwieweit die Rekrutierung und Personalentwicklung von Beschäftigten für das Service Center durch diese vorangetrieben werden kann;
- bei der Einführung von Service Centern sollte darauf geachtet werden, dass eine Integration weiterer Medien möglich ist. Der Fokus sollte hier auf der zukünftigen Fortschreibungsfähigkeit innovativer Verwaltungsangebote liegen. Bei Arbeitsgestaltungsmaßnahmen sollten etwaige Erweiterungen z.B. der technischen Ausstattung sowie bei der Schnittstellengestaltung optional möglich sein, da auch hier wie in der gewerblichen Wirtschaft ein „Zusammenwachsen“ verschiedener medialer Zugangswege zu erwarten ist;
- Zu prüfen ist auch, ob und welche Dienstleistungen auf private Anbieter verlagert werden können (Outsourcing). Die Vorteile der Entlastung und Effizienz sind klar erkennbar, aber problematisch ist es, die Daten, „das Wissen“ über die Bürger aus der Hand zu geben bzw. ein Loch in die Servicekette zu reißen, da Schnittstellenprobleme hierbei vorprogrammiert sein werden.

Die technologischen Entwicklungen sowie der zunehmende Reformdruck werden weiterhin die Arbeitsgestaltung im Bereich der besonderen Organisationsform „Service Center der öffentlichen Verwaltung“ beeinflussen. So kann insbesondere hier erwartet werden, dass in Zukunft noch mehr als bisher eine Funktionsintegration verschiedener Medien (Fax, Telefon, Internet) zur Bearbeitung von Bürgeranliegen stattfinden wird. Aber auch die Absicht, Routine- und Standardanliegen der Bürger im Dienstleistungsspektrum der Verwaltungen weiter wirtschaftlich zu rationalisieren, wird vorangetrieben werden. Kurz- bis mittelfristig ist jedoch eher davon auszugehen, dass statt der angestrebten (finanziellen) Rationalisierungseffekte ein erhöhter Aufwand hinsichtlich des parallelen Betriebs einer „Vor-Ort-Dienstleistung“, eines vorwiegend telefongestützten Service Centers oder eines Internetportals entstehen wird. Insbesondere für kleinere Kommunen wird eine interkommunale Kooperation zum Aufbau von Service-Center-Lösungen große Synergien erbringen.

Welches Organisationsmodell und welche Betreiberform öffentlicher Service Center (z.B. als verwaltungsinterne Inhouse-Lösung, im Betrieb eines Rechenzentrums, als privatisierte Dienstleistung oder als Kooperative zwischen Verwaltungen und Wirtschaft) sich langfristig behaupten werden, lässt sich zur Zeit noch nicht hinreichend bestimmen. Jedoch sollte auch im Interesse von Beschäftigten darauf hingewirkt werden, dass sich nicht ausschließlich einfach umsetzbare First-Level-Lösungen langfristig etablieren werden. Letztlich wird sich in der Entwicklung zeigen, wie und welche Bürger die neuen Formen innovativer Beratungsdienste annehmen werden. Was die Beanspruchungsfolgen von Call- bzw.

Service-Center-Tätigkeiten in öffentlichen Verwaltungen betrifft, so ist davon auszugehen, dass zur frühzeitigen Einbeziehung der bisherigen arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse zur Gestaltung von Büro- und Bildschirmarbeit sowie zur verhaltensbezogenen Gesundheitsförderung (z.B. Stimmtraining, Stressimpfung, Kommunikationstrainings, physische Trainings etc.) eine adäquate Prävention gewährleistet werden kann. Insgesamt sind zudem Metaanalysen zur Call-Center-Forschung gefordert, um die Erkenntnisse zur Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen sowie zum geeigneten Personal- und Organisationsmanagement überblicksartig und widerspruchsfrei zusammen zu führen. Die jeweilige Übertragung auf Spezifika der Strukturen in öffentlichen Verwaltungen wird dabei nach wie vor eine große Herausforderung darstellen (Seiler/Tielsch/Müller 2002a)

## Literatur

- Beyer, Lothar, Brandel, Rolf (2001): Amtsstunden rund um die Uhr? Öffentliche Verwaltungen öffnen neue „Portale“; in: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2000/2001. Gelsenkirchen, 59-78
- Bogumil, Jörg, Holtkamp, Lothar, Kißler, Leo (2001): Verwaltung auf Augenhöhe. Strategie und Praxis kundenorientierter Dienstleistungspolitik. Berlin: Ed. Sigma
- Hein, Uwe, Nägele, Ulrich, Cott, Rüdiger (2000): Callcenter-Lösungen für kommunale Verwaltungen. Köln: ExperTeam
- Heinz, Rainer (2000): Kommunales Management. Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Mayring, Philipp (1983): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz
- Richenhagen, Gottfried (2001): Call Center und Arbeitsschutz: Ver-T-iCall hat die Gesundheit im Blick; in: Städte- und Gemeinderat, 5, 11 -12
- Saßmannshausen, Andreas, Seiler, Kai (2001): Ziele und Zielkonflikte im Veränderungsprozess öffentlicher Verwaltungen - Relevanz für innovative Dienstleistungsangebote. In: Öffentliche Beratungsdienste: vom Call Center zur Service- und Informationsagentur - Aktionsheft 1. Wuppertal: Eigendruck des Institut ASER e.V.
- Seiler, Kai, Saßmannshausen, Andreas (2002): Möglichkeiten und Grenzen bei der Einrichtung von Call Centern in der öffentlichen Verwaltung; in: „Global denken - vor Ort handeln“, Kongressband zum 4. Kongress für Wirtschaftspsychologie. Heidelberg: Hüthig
- Seiler, Kai, Tielsch, Rainer, Müller, Bernd Hans (2002a): Gesundheitsförderliche und effiziente Arbeitsgestaltung für Service Center der öffentlichen Verwaltung; in: Kastner, Michael (Hg.), Verhaltensorientiertes Call-Center-Management. Dokumentation der Fachtagung vom 25.01.2002 in Düsseldorf. Lengerich: Pabst
- Seiler, Kai, Tielsch, Rainer, Müller, Bernd Hans (Hg.) (2002b). Praxisleitfaden: Service Center der öffentlichen Verwaltung gesund und effizient gestalten. Wuppertal: Bergische Universität GH Wuppertal
- Seiler, Kai, Zimmermann, Caroline, Löbbecke, Nora (2002): Maßnahmenübersicht nach Dienstleistungen und anfallenden Aufgaben; in: Seiler, Kai, Tielsch, Rainer, Müller, Bernd Hans (Hg.). Praxisleitfaden: Service Center der öffentlichen Verwaltung gesund und effizient gestalten. Wuppertal: Bergische Universität GH Wuppertal

Tielsch, Rainer, Müller, Bernd Hans (2001): Innovative Informationssysteme und Netzwerke im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes; in: Badura, Bernhard, Litsch, Martin (Hg.). Fehlzeiten-Report 2000. Berlin, Springer

von Bandemer, Stephan, Blanke, Bernhard, Nullmeier, Frank, Wewer, Göttrik (Hsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. Opladen: Leske und Budrich

Zimmermann, Caroline, Böcker, Michael, Kastner, Michael (2002): Öffentliche Beratungsdienste - Bestandsaufnahme von Service Centern in der öffentlichen Verwaltung; in: Kastner, Michael (Hg.), Verhaltensorientiertes Call-Center-Management. Dokumentation der Fachtagung vom 25.01.2002 in Düsseldorf. Lengerich: Pabst

Anschrift der Verfasser:

Kai Seiler, Dipl.-Psych.,  
Dr. Rainer Tielsch, Dipl.-Psych.,  
Institut ASER e.V.  
an der Bergischen Universität GH Wuppertal  
Gaußstraße 20  
42119 Wuppertal  
eMail: Kseiler@uni-wuppertal.de  
Rtielsch@uni-wuppertal.de

## Prospektive Arbeitsgestaltung im Call Center und deren Umsetzung im Tagesgeschäft

Andreas Genz, Ralf Schweer



Ein deutscher Finanzdienstleister plante Anfang 2001 die Einrichtung eines Inhouse Call Centers. Die zu implementierenden Prozesse sollten dabei von Anfang an unter Berücksichtigung der psychischen Belastung der Call Center Agenten optimiert werden. Die Methode der prospektiven Beanspruchungsanalyse kam dabei erstmals in einem Call Center zur Anwendung.

Im folgenden wird ein Überblick über die Durchführung der Untersuchung und die Ergebnisse der ersten, nach einem Jahr durchgeführten Follow-up-Untersuchung gegeben. Zunächst wird die verwendete Methodik dargestellt.

Unter Verwendung des REBA\_AS (Pohlandt u.a. 1999) konnte vor der Prozessimplementierung eine Risikoabschätzung hinsichtlich des Auftretens von Fehlbeanspruchungsfolgen (nach DIN EN ISO 10 075-1) durchgeführt werden. Aus den Ergebnissen wurden Verbesserungen abgeleitet und in die Planung eingearbeitet.



## ■ Methoden/ Messinstrumente

**REBA\_AS** Pohland, A., Schulze, F. (2000)

- psychische Ermüdung
- Monotonie
- psychische Sättigung
- Stress

(prospektive Vorhersage der arbeitsbedingten psychischen Fehlbeanspruchungsfolgen)



Schweert/ Genz



## ■ Prognose von Fehlbeanspruchungsfolgen (REBA\_AS)



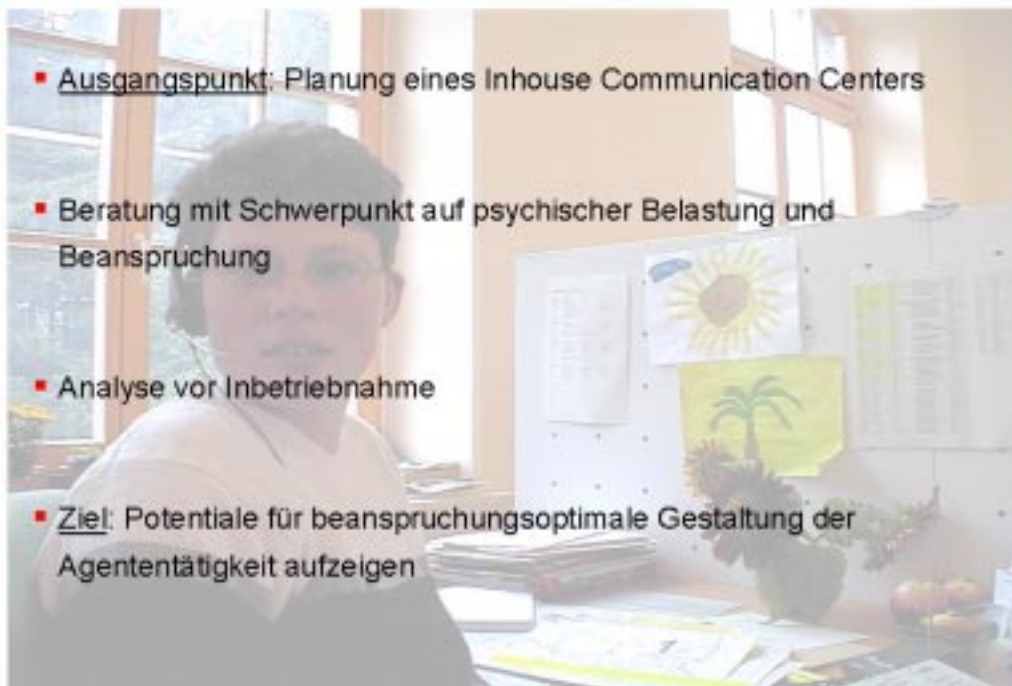
Schweert/ Genz



Der REBA\_AS basiert auf der Analyse der Tätigkeitsmerkmale von 136 industriellen Tätigkeiten. Mit Hilfe eines multiplen Regressionsmodells können die in DIN EN ISO 10 075-1) definierten Fehlbeanspruchungsfolgen psychische Ermüdung, psychische Sättigung, Monotonie und zusätzlich Stress vorhergesagt werden. Dieses Verfahren geht auf die Instrumente TBS\_GA und BMS II zurück. Hier liegt ein wesentlicher Schwachpunkt des REBA\_AS. Er wurde für die Analyse industrieller Tätigkeiten entwickelt und validiert. Nach eingehender Abwägung der damit verbundenen methodischen Nachteile wurde das Verfahren dennoch eingesetzt. Durch dieses Vorgehen können Aussagen über die Übertragbarkeit der für industrielle Tätigkeiten zu Grunde liegenden Konstrukte auf den Dienstleistungsbereich getroffen werden.

### Folie 3

#### ■ Ziele der Beratung



Schweert/ Genz




Das Unternehmen befand sich zu Beginn der Untersuchungen in der Planungsphase. Zu diesem Zeitpunkt waren lediglich die von den Agenten zu bearbeitenden Aufgaben definiert. Alle Telefonkontakte des Unternehmens sollten zukünftig über das Call Center abgewickelt werden, um den Mitarbeitern in den Niederlassungen eine bessere, d.h. ungestörte, Betreuung der dort anwesenden Kunden zu ermöglichen. Durch die Konzentration der telefonischen Kundenkontakte an einer Stelle sollte außerdem eine Umsatzsteigerung durch Cross- bzw. Up-Selling erreicht werden.

Ziel der Zusammenarbeit mit CCall war eine Optimierung der psychischen Beanspruchung der Agenten bereits vor Inbetriebnahme des Call Centers.

Neben den geplanten Aufgaben standen Daten aus einer innerbetrieblichen Analyse von Telefonanrufen in den Niederlassungen zur Verfügung. Hieraus konnten die Themen der Kundenanliegen und ihre Häufigkeit abgeleitet werden. Neben der Analyse weiterer betrieblicher Unterlagen zu den geplanten Prozessen und relevanter arbeitsorganisatorischer Rahmenbedingungen wurde ein detailliertes Interview mit der Leiterin des Call Centers durchgeführt (vgl. Folie 4).

Aus diesen Informationen wurden Vorschläge für eine Optimierung der psychischen Beanspruchung abgeleitet und in eine für die Regressionsanalyse verwendbare Struktur gebracht (vgl. Folie 5 und 6).


#### Folie 4



■ Vorgehen

- Analyse betrieblicher Unterlagen zu geplanten Arbeitsaufgaben, Prozessen und zur Arbeitsorganisation
- Auswertung von Häufigkeiten und Themen der bisher in den Filialen eingehenden Anrufe
- Detailliertes Interview mit der Leiterin des Call Centers

Schweerl Genz



In Folie 5 ist die Prozessplanung nach der Optimierung dargestellt. Die notwendige Differenzierung nach Häufigkeit und Schwierigkeit der Aufgaben wird nachvollziehbar, wenn man bedenkt, dass verschiedene Aufgaben auch verschiedene Anforderungen an die Agenten stellen. Außerdem ist klar, dass eine bestimmte Aufgabe und die daraus resultierende Beanspruchung um so mehr gewichtet werden müssen, je häufiger diese Aufgabe während einer Schicht bearbeitet wird.

Diese Herangehensweise wird unmittelbar einleuchtend, wenn man die Bestellannahme eines Versandhauses mit der Tätigkeit von Agenten im

Call Center einer Bank vergleicht. Im ersten Fall hat ein Agent „nur“ Informationen im Bestellsystem zu erfassen. Diese Bestellannahme ist wahrscheinlich relativ unkompliziert, so dass man von gleichen Anforderungen ausgehen kann, die zudem einen großen Teil der Gesamtarbeitszeit ausmachen. Unser Agent im Call Center der Bank hat sehr verschiedene Aufgaben zu bewältigen. Eine einfache Kontostandsabfrage erfordert andere Kompetenzen als das Gespräch mit dem Angehörigen eines verstorbenen Kunden, der dessen Konto auflösen möchte.

## Folie 5

### ■ Umsetzung der Prozessplanung für die Analyse



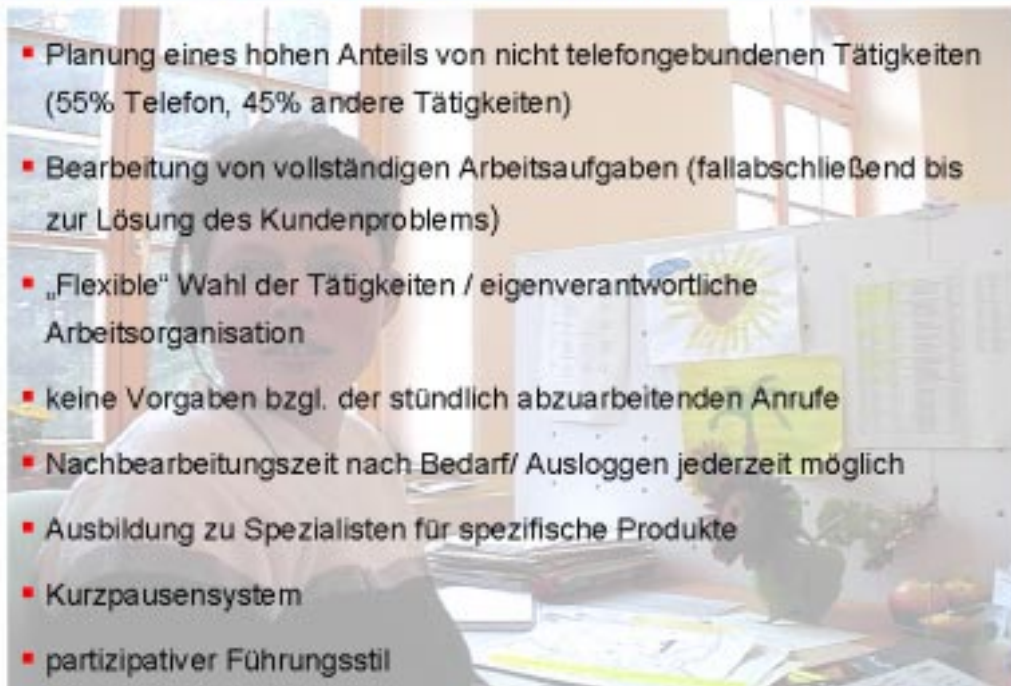
Schwenf Genz



Bemerkenswert ist der dann in die Planung eingegangene hohe Anteil an Backoffice-Tätigkeiten von 44% der Gesamtarbeitszeit (siehe auch Folie 6), der hier beispielhaft hervorgehoben werden soll. Wie in vielen Untersuchungen gezeigt werden konnte, ist die Reduzierung des Telefonieanteils eine wirksame Maßnahme zur Vermeidung des Erlebens von Fehlbeanspruchungsfolgen bei Call Center Agenten (siehe dazu auch weitere Projektergebnisse unter [www.ccall.de](http://www.ccall.de)).



## ■ Planung nach Beratung – Auswahl relevanter Bedingungen

- 
- Planung eines hohen Anteils von nicht telefongebundenen Tätigkeiten (55% Telefon, 45% andere Tätigkeiten)
  - Bearbeitung von vollständigen Arbeitsaufgaben (fallabschließend bis zur Lösung des Kundenproblems)
  - „Flexible“ Wahl der Tätigkeiten / eigenverantwortliche Arbeitsorganisation
  - keine Vorgaben bzgl. der stündlich abzuarbeitenden Anrufe
  - Nachbearbeitungszeit nach Bedarf/ Ausloggen jederzeit möglich
  - Ausbildung zu Spezialisten für spezifische Produkte
  - Kurzpausensystem
  - partizipativer Führungsstil

Schweert/ Genz



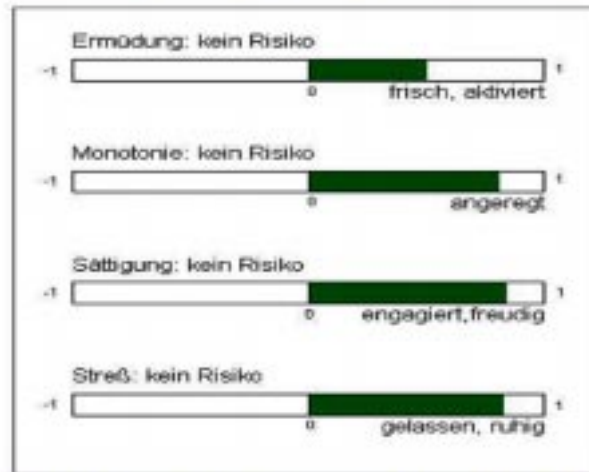
In Folie 7 sind die Ergebnisse der Regressionsanalyse nach der Optimierung der Tätigkeit dargestellt. Es wird erkennbar, dass die Agenten bei einer genauen Umsetzung der Planungen höchstwahrscheinlich keine negativen Beanspruchungsfolgen erleben werden.

Prospektive Beanspruchungsanalysen sind nur so gut, wie die letztendliche Umsetzung der Planung exakt ist. Eine Überprüfung der Vorhersage des Auftretens von Fehlbeanspruchungsfolgen ist deshalb absolut unumgänglich.

Deshalb werden in regelmäßigen Abständen Nacherhebungen im Unternehmen durchgeführt. Nachfolgend werden die Ergebnisse des 1 Jahres Follow-up referiert. Die Fehlbeanspruchungsfolgen psychische Ermüdung Monotonie und psychische Sättigung wurden mit dem BMS II jeweils über den Zeitraum einer ganzen Arbeitswoche erhoben, um mögliche kumulative Effekte zu erfassen.

## Folie 7

### ■ Ergebnisse des REBA\_AS (Prognose)



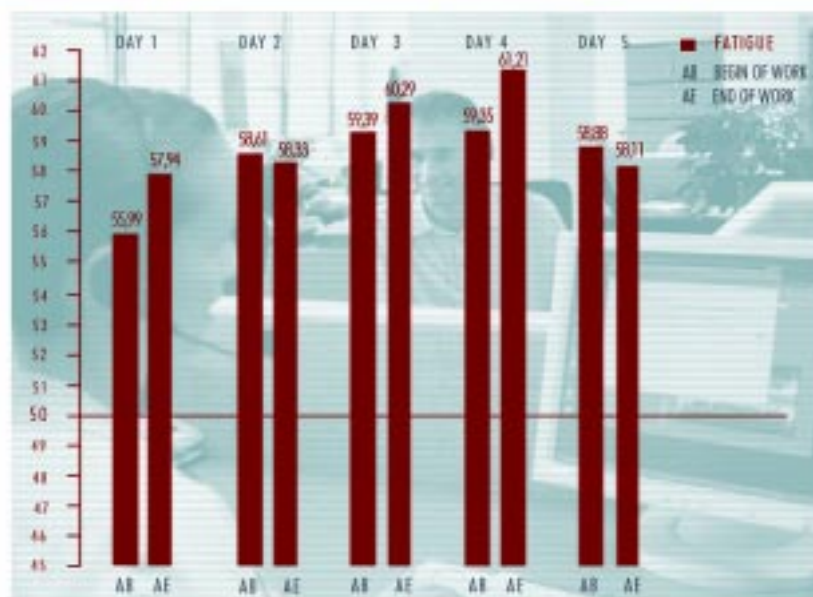
Es sind keine negativen Beanspruchungsfolgen zu erwarten!

Schwerer! Ganz



## Folie 8

### ■ Überprüfungen nach einem Jahr (Ermüdung, BMS-II)

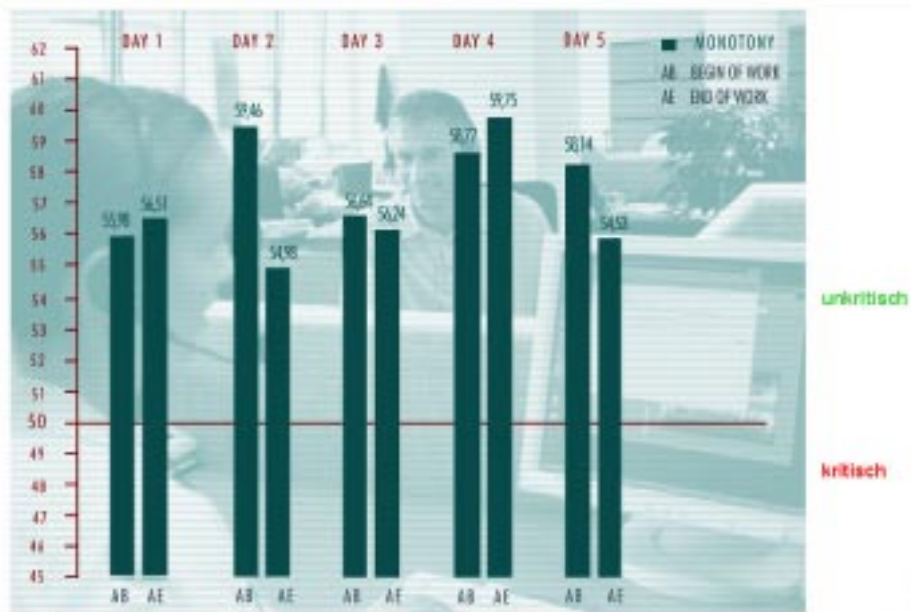


Schwerer! Ganz



## Folie 9

### ■ Überprüfungen nach einem Jahr (Monotonie, BMS-II)

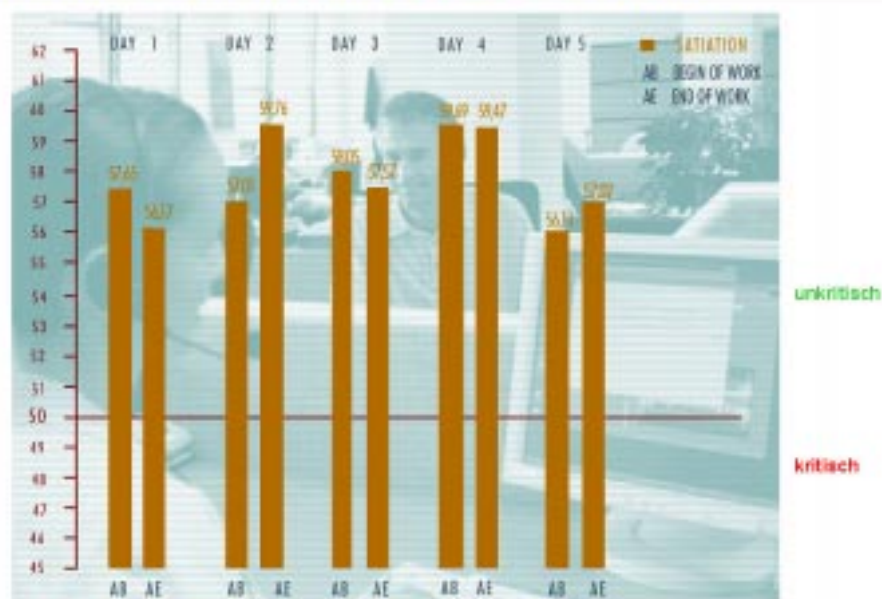


Schwerer Grenz



## Folie 10

### ■ Überprüfungen nach einem Jahr (Sättigung, BMS-II)



Schwerer Grenz



Aus den Folien 8 bis 10 ist deutlich erkennbar, dass die Agenten auch nach einem Jahr keine Fehlbeanspruchungsfolgen erleben. Alle erhobenen Werte sind im unkritischen Bereich.

Bemerkenswert hierbei ist, dass die endgültige Implementierung der Prozesse zum Teil erheblich von der Planung abwich. So gaben die Agenten durchweg höhere Telefonieanteile an. Bezogen auf die Telefonierate ist die Ursache eindeutig in Rekrutierungsproblemen zu suchen. Das Call Center hat auf Grund der Schwierigkeit, qualifiziertes Personal anzuwerben, noch nicht seine endgültige Personalstärke erreicht. Daraus folgt zwangsläufig, dass die Agenten mehr telefonieren müssen als zunächst geplant war, weil das Anrufaufkommen bewältigt werden muss.

Das in solchen Fällen häufig ins Feld geführte Argument einer möglicherweise zu geringen Expositionsdauer kann hier weitgehend ausgeschlossen werden, weil die Mehrzahl der Mitarbeiter schon längere Zeit in anderen Call Centern tätig waren.

Wir vermuten eher, dass die Gesamtheit der in Folie 6 aufgeführten Bedingungen und das durch die Auseinandersetzung mit arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen vermittelte Wissen zu einem insgesamt äußerst positiven Beanspruchungserleben führen, obwohl sich so relevante Punkte wie der letztendlich realisierte Telefonieanteil an der Gesamtarbeitszeit deutlich von der Planung unterscheidet.

### **Grenzen des Verfahrens und Ausblick**

Wie jedes Verfahren hat auch die prospektive Arbeitsgestaltungen ihre Grenzen. Zunächst ist die Entwicklung und Validierung des REBA\_AS für industrielle Tätigkeiten zu nennen. Strenggenommen ist der REBA\_AS in seiner derzeitigen Form nicht in Call Centern anwendbar aber praktikabel. Das hat die gute Übereinstimmung der Vorhersage mit den Ergebnissen des 1 Jahres Follow-up gezeigt. Insofern plädieren wir in der alten Auseinandersetzung zwischen den Ansprüchen, die aus der Wissenschaft postuliert werden und den Erfordernissen, welche die Praxis stellt eindeutig für Kompromisse zugunsten der Praxis.

Unsicherheiten in der Vorhersage ergeben sich aus der bereits angedeuteten Differenz zwischen den geplanten und den tatsächlich realisierten Prozessen. Eine Beratung von Unternehmen, bei der solche Differenzen nicht zum Tragen kommen ist schlicht nicht vorstellbar. Eine regelmäßige langfristige Überprüfung der Vorhersagen wird dadurch absolut unumgänglich.

Für den Call Center Bereich ergibt sich daraus noch eine andere Einschränkung. Nur die wenigsten Call Center haben die Ressourcen für eine solch langfristige, differenzierte und mitarbeiterorientierte Vorgehensweise. Die hier vorgestellte Methodik ist deshalb höchstwahrscheinlich nur in Inhouse Call Centern umsetzbar.



■ Fazit oder Weshalb wirkt es trotzdem?

- streng genommen ist der REBA\_AS nicht anwendbar
  - Planung konnte (natürlich) nicht 1:1 umgesetzt werden
  - Weshalb sind die ersten Ergebnisse dennoch positiv?
- Wichtigster „Wirkfaktor“ ist aus unserer Sicht die Auseinandersetzung mit arbeitswissenschaftlichen Themen im Management eines Call Centers.
- Prospektiven Prozessanalysen und -planungen können wesentlich zu einer gesundheitsgerechten Gestaltung von Call Centern beitragen

Schweer/ Genz



## Literatur

Pohlandt, A., Jordan, P., Richter, P., Schulze, F. (1999): Die rechnergestützte psychologische Bewertung von Arbeitsinhalten REBA; in: H. Dunckel (Hg), Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren. Zürich: vdf.

Anschrift der Verfasser:

Andreas Genz

Dr. Ralf Schweer

CCall Projektteam

C/o Berufsgenossenschaftliches Institut Arbeit und Gesundheit

Königsbrücker Landstraße 2

01109 Dresden

eMail: andreas.genz@ccall.de

# Begrenzte Möglichkeiten für die Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung im Call Center?

Elke Timm, Rainer Wieland



## 1. Einleitung

Call Center gelten mit gegenwärtig ca. 200.000 Beschäftigten und einem überdurchschnittlichen Beschäftigungszuwachs als eine wesentliche Wachstumsbranche innerhalb Deutschlands. Vielerorts werden Telefon-Service-Center errichtet, da die kundenbezogene Dienstleistung für viele Unternehmen immer stärker in den Mittelpunkt rückt und Call Center als ein probates Mittel gelten, Geschäftsvorgänge kostengünstig und effizient abzuwickeln.

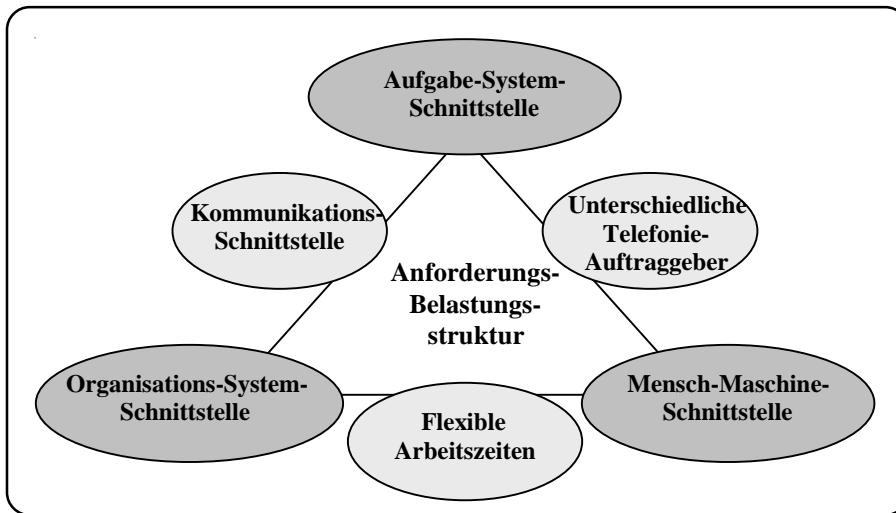
Aufgrund ihrer speziellen Ausrichtung auf die Kundenkommunikation ist es den Call Centern möglich, gezielt Wissen und Kompetenzen zum Kundenmanagement (z.B. Software, neue Kommunikationstechnologie, Kommunikationsstrategie usw.) aufzubauen und zu entwickeln und somit die aus den Unternehmen ausgegliederte Telefonie-Tätigkeit zu ihrer Professionalisierung zu führen.

Die Ausgliederung der Kundenkommunikation aus Unternehmen hat erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation in Call Centern. Dabei entscheiden vor allem Inhalt und Umfang der ausgelagerten Aufgaben über mögliche Organisationsstrukturen. Werden vorwiegend Routine-Tätigkeiten ausgegliedert, bearbeiten Call Center diese in der Regel höchst standardisiert, detailgenau und strukturiert, um kostengünstig und effizient am Markt auftreten zu können. Werden hingegen anspruchsvollere Beratungs- oder Kundenservicedienstleistung im Call Center abgewickelt, haben Beschäftigte mitunter die Möglichkeit, auf die Organisation, Planung und Kontrolle der Tätigkeiten mitanzuwirken.

Im Projekt CCall<sup>1</sup> wurde das psychische Belastungs- und Beanspruchungspotenzial von Call Center Arbeitsplätzen untersucht. Ausgangspunkt der Betrachtungen war das Mehrschnittstellenmodell, was auf veränderte Anforderungs- und Belastungsstrukturen in neuen Arbeits- und Organisationsformen bzw. Call Centern hinweist. Hierbei erhält vor allem eine neue Systemschnittstelle, die Kommunikationsschnittstelle, herausragende Bedeutung (vgl. Abb.1).

<sup>1</sup> Ein Projekt der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG), unterstützt vom Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (BMA)

**Abbildung 1: Veränderte Anforderungs- und Belastungsstruktur in Call Centern**



in Anlehnung an Wieland 2000

## 2. Belastungspotenziale im Call Center

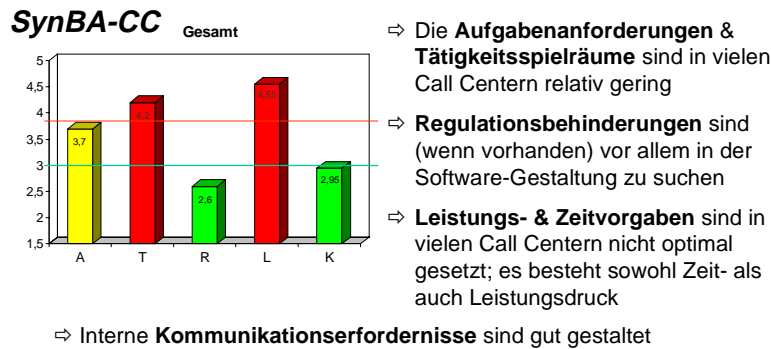
Um einen umfassenden Einblick in die psychische Belastungsstruktur von Call Centern zu erlangen, wurden im Projekt CCall verschiedene Arbeitsanalyseinstrumente eingesetzt. Das Verfahren der Synthetischen Belastungs- und Arbeitsanalyse – SynBA – (Wieland-Eckelmann et al. 1996; 1997) analysiert das psychische Wirkungs- oder Beanspruchungspotenzial von Arbeitstätigkeiten und gibt Hinweise für eine beanspruchungsoptimale Arbeitsgestaltung u.a. auf Ebene einzelner Arbeitsplatzmerkmale (Arbeitsanforderung, Tätigkeitsspielraum, Leistungs- und Zeitvorgaben, Regulationsbehinderungen, Kooperation). Die Mitarbeiter beurteilen auf einer 5-stufigen Skala Merkmale ihres Arbeitsplatzes in 16 Einzelaussagen. Die errechneten Kennwerte lassen Richtungseinschätzungen der Belastungen in Unternehmen bzw. Arbeitsbereichen zu und geben Auskunft über die Dringlichkeit des Gestaltungsbedarfs (zum Verfahren: Wieland-Eckelmann u.a. 1996; 1997; Wieland 1999; 2000). Im Rahmen des Projektes gesina<sup>2</sup> wurde das Verfahren SynBA für Call Center modifiziert (Scherrer 2001).

In Abbildung 2 sind die Belastungspotenziale der im Projekt CCall untersuchten Call Center abgebildet. Dabei handelt es sich ausdrücklich um Durchschnittswerte. Es gibt also Call Center, die von dem Muster an Beanspruchungspotenzialen abweichen. Aufgabenanforderungen (A) und Tätigkeitsspielräume (T) sind in vielen Call Centern nicht beanspruchungsoptimal gestaltet. Die geringe Aufgabenkomplexität und engen Tätigkeitsspielräume hängen vielfach mit der Rationalisierungsstrategie vieler Unternehmen zusammen, Arbeit kostengünstig, d.h. standardisiert und einfach zu gestalten. Regulationsbehinderungen (R) in der Arbeit werden von den Beschäftigten durchschnittlich als gering eingestuft.

<sup>2</sup> Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft, gefördert vom bmbf.

Unter Regulationsbehinderungen sind Merkmale wie Wartezeiten, mangelnde Rückmeldung, Störungen im Arbeitsablauf oder störende Bedingungen in der Arbeitsumwelt (z.B. Temperatur etc.) zusammengefasst.

**Abbildung 2: Anforderungen und Belastung im Call Center;  
Gesamtbelastungskennwert SynBA-Verfahren**



Das **Anrufvolumen** hat einen entscheidenden Einfluss auf die Belastungssituation im Call Center.

Wieland 2002

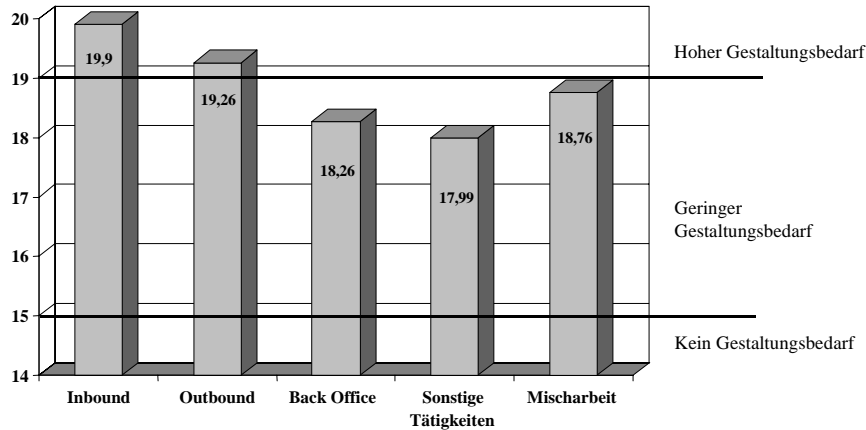
Offenbar ist es den meisten Call Center Betreibern recht gut gelungen, günstige Rahmenbedingungen für ihre Beschäftigten zu schaffen. Leistungs- und Zeitvorgaben (L) sind hingegen in den meisten der befragten Call Center nicht optimal gesetzt. *Optimale* sind Leistungs- und Zeitvorgaben, die weder zu hoch noch zu niedrig angesetzt sind. Nach unseren Beobachtungen ist in vielen Call Centern ein deutlicher Leistungs- und Zeitdruck zu spüren, d.h. Leistungs- und Zeitvorgaben sind zu hoch gesetzt. Die internen Kommunikations- und Koordinationserfordernisse (K) erweisen sich in vielen Call Centern als gut gestaltet. Informationen über Produktneuerungen erreichen die Beschäftigten nach deren Angaben zeitig, Hilfestellungen bei schwierigen Anfragen sind durch TeamleiterInnen oder KollegInnen möglich. Die Ergebnisse zu den Kommunikationserfordernissen stimmen mit den Befunden zur sozialen Unterstützung im Call Center überein. Die soziale Unterstützung in Call Centern liegt in einer Untersuchung von Isic et al. (2002) deutlich über der von Kontrollgruppen.

### 3. Tätigkeitsspezifische Beanspruchungspotenziale

Analysiert man die Anforderungen und Belastungen in Call Centern genauer, ergibt sich, dass die Art der Tätigkeit entscheidenden Einfluss auf die Belastungssituation im Call Center hat. In den empirischen Untersuchungen sind eine Vielzahl unterschiedlicher organisatorischer Lösungen der Arbeitsteilung zwischen den Frontoffice-Tätigkeiten (Inbound, Outbound) und Backoffice-Tätigkeiten (Back Office, Sonstiges) beobachtet worden. Die besten Formen der Arbeitsgestaltung wurden bei Back-

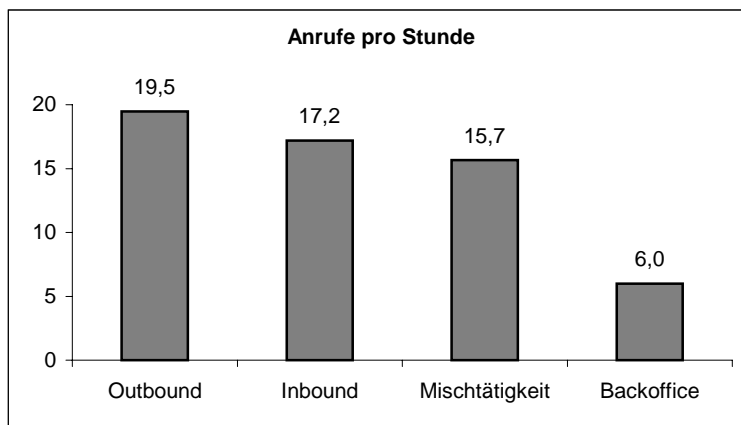
office, Misch Tätigkeiten und sonstigen Tätigkeiten gegenüber reinen Inbound- und Outbound-Tätigkeiten gefunden (Abb. 3).

**Abbildung 3: Psychisches Beanspruchungspotential für die Tätigkeitsgruppen (SynBA-CC)**



Bei reinen Outbound und Inbound-Tätigkeiten ist die Telefoniezeit am höchsten. Sie gilt als kritischer Belastungsparameter (vgl. Abb.4). Auch der Tätigkeitsspielraum fällt bei reinen Outbound und Inbound-Tätigkeiten am geringsten aus.

**Abbildung 4: Anrufaufkommen in Bezug auf Tätigkeitsgruppen**

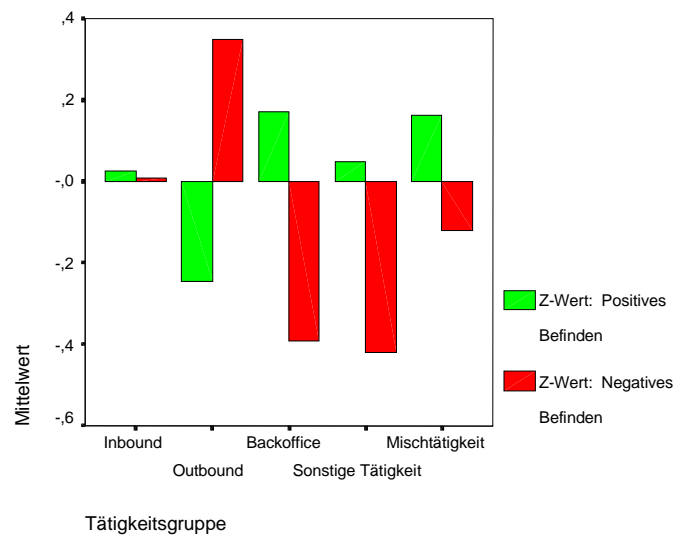


#### 4. Beanspruchungswirkungen

Für die Tätigkeitsgruppen ergeben sich zudem unterschiedliche Muster für die Beanspruchungswirkungen. Beschäftigte im Inbound zeigen während der Arbeit durchschnittliche Ausprägungen in bezug auf ihr positives bzw. negatives Befinden, Beschäftigte im Outbound hingegen weisen mit hohen negativen und niedrigen positiven Befindlichen ein deutlich dysfunktionales Beanspruchungsmuster auf. Die kurzfristige Beanspruchungswirkung, die von reiner Inbound- und Outbound-Tätigkeit ausgeht, ist also insgesamt bedenklich. Positive, funktionale Befindens-

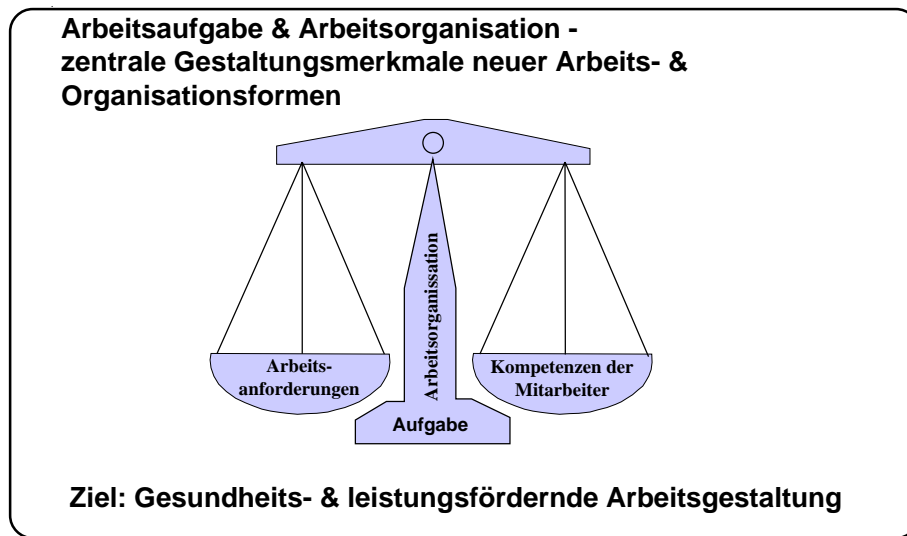
muster sind hingegen bei den Tätigkeiten im Back Office, den Misch-  
tätigkeiten sowie sonstigen Tätigkeiten im Call Center zu finden. Hier ze-  
igen sich geringes negatives Befinden und hohes positives Befinden (vgl.  
Abb. 5).

**Abbildung 5: Kurzfristige Beanspruchungswirkungen nach  
Tätigkeitsgruppen**



Die Befunde sprechen dafür, die Bereiche der reinen Telefonie im Front Office stärker mit sachbearbeitungsbezogenen Tätigkeiten aus dem Back Office zu durchmischen. Richter und Schulze (2001) konnten in einer Studie jedoch zeigen, dass eine derartige Umgestaltung von Tätigkeitsbereichen nicht ohne eine gleichzeitige Erhöhung der Qualifikation der Beschäftigten möglich ist. Eine effektive Arbeitsgestaltung muss folglich für ein Gleichgewicht zwischen den Anforderungen aus der Arbeitswelt und den Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter sorgen (vgl. Abb.6).

**Abbildung 6: Gleichgewicht zwischen Arbeitsanforderungen und Kompetenzen der Mitarbeiter als zentrales Gestaltungsmerkmal**

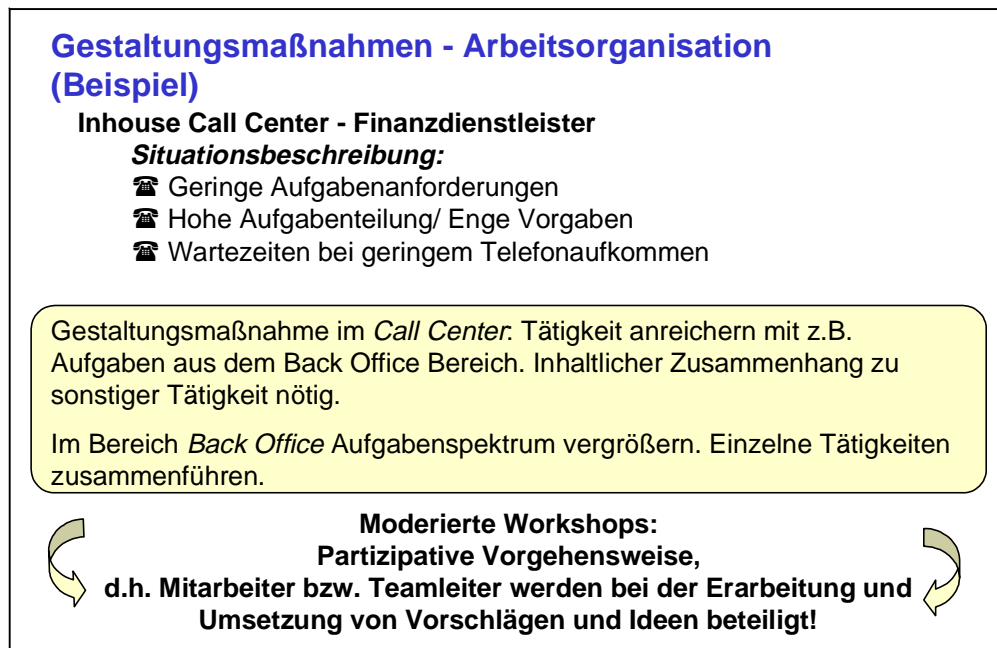


Langfristige Beanspruchungswirkungen, wie Burnout oder gesundheitliche Beschwerden, lassen sich im Call Center zwar nachweisen, deren ursächliche Beziehungen aber nur schwer aufzeigen. Hierfür fehlen derzeit Langzeitstudien. Untersuchungen aus dem CCall-Projekt haben ergeben, dass emotionale Erschöpfung – als Teilaspekt von Burnout – insbesondere im Zusammenhang mit mangelnder (sozialer und finanzieller) Anerkennung, fehlender sozialer Unterstützung sowie mit hohem Arbeitsaufwand und persönlichen Angriffen durch die Kunden steht. Emotionale Erschöpfung wiederum korreliert hoch mit Muskel-Skelett-Beschwerden ( $r=.51$ ) (vgl. Wieland u.a. 2002).

## **5. Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen**

Das Projekt CCall hat es sich zum Ziel gesetzt, Arbeit in Call Centern leistungs- und gesundheitsförderlich zu gestalten. Zu diesem Zweck wurden in Zusammenarbeit mit verschiedenen Call Centern Gestaltungsmaßnahmen erarbeitet. In moderierten Gestaltungsworkshops, zu denen alle betrieblich Beteiligten eingeladen waren, wurden Schwerpunkte und Kernprobleme der Arbeitssituation herausgearbeitet und analysiert. Die Beschäftigten erarbeiteten eigenständig Lösungsvorschläge. In Aktionsplänen wurden Verantwortlichkeiten festgehalten und eine erfolgreiche Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen mit Unterstützung von Management und Beschäftigten gewährleistet. Abbildung 7 zeigt eine auf diese Weise erarbeitete Gestaltungsmaßnahme.

**Abbildung 7: Beteiligungsorientierte Entwicklung einer Gestaltungsmaßnahme im Bereich Arbeitsorganisation (Beispiel)**



Sämtliche Gestaltungsmaßnahmen, die im Projekt CCall für Call Center entwickelt wurden, sind in dem dazu erschienenen Leitfaden „Effektive Arbeitsgestaltung“ sowie im CCall-Report „Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand – Teil 2: Arbeitsgestaltung, Belastung, Beanspruchung und Ressourcen“ enthalten.

## **6. Begrenzte Möglichkeiten für die Arbeitsgestaltung?**

Auch wenn im Rahmen des CCall-Projektes viele Antworten für eine leistungs- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung im Call Center gefunden wurden, wird der Sinn von Arbeitsgestaltung vor allem aus zwei Gründen immer wieder in Zweifel gezogen werden:

1. Sind Call Center nicht gerade deshalb erfolgreich, weil mit der Auslagerung und Zerstückelung von Aufgaben Leistungen günstig und effektiv am Markt angeboten werden können? Insbesondere für externe Call Center sind die Abhängigkeitsstrukturen von Auftraggebern oft so stark, dass sie kaum Wege sehen, in eine effektive und humane Arbeitsgestaltung zu investieren.
2. Wie kann das Verhältnis zwischen den hohen Kompetenzanforderungen an Call Center-Beschäftigte auf der einen und der Art der Arbeitsaufgabe/ (finanzielle) Anerkennung der Mitarbeiter auf der anderen Seite human und effektiv gestaltet werden? Die Anforderungen, die mitunter an Call Center-Beschäftigte gestellt werden, stehen dabei selten im Verhältnis zur tatsächlich zu erledigenden Aufgabe bzw. zur Entlohnung und Karriereperspektive. Auch hier wird häufig in Frage gestellt, ob arbeitsorientierte Lösungen hilfreich sind und sich Investition in mitarbeiterorientierte Strukturen betriebswirtschaftlich rechnen.



Auch wenn diese beiden Fragen bei der wissenschaftlichen Begleitung von Betrieben immer wieder genannt werden, kann für Call Center *und* (!) auftraggebende Unternehmen, die ernsthaft an der Verbesserung ihrer Kundenbeziehungen interessiert sind, das Abrücken von einer gesundheits- und leistungsfördernden Arbeitsgestaltung keine Lösung sein. Da die Qualität und Produktivität von Call Centern insbesondere von den Agents abhängt, ist ein erfolgreiches Telefonieren auf hohem Niveau nur möglich, wenn in Agents investiert wird, diese gut ausgebildet sind und Arbeitsbedingungen existieren, die human und effektiv gestaltet sind. Der Erfolg von Call Centern ist langfristig garantiert, wenn die Bedürfnisse aller Beteiligten berücksichtigt werden, d.h. Wirtschaftlichkeit *und* Humanität im Call Center gesichert sind.

## Literatur

- Isic, A., Freigang-Bauer, I. (2002): Psychische Belastungen in Call Centern. *Personalwirtschaft*, 5, 14-18.
- Richter, P., Schulze, F. (2001): Arbeitsorganisation als Möglichkeit der Beanspruchungsoptimierung an Call-Center-Arbeitsplätzen; in Matuschek, I. (Hg.), *Neue Medien im Alltag*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Scherrer, K. (2002): Call Center: Kommunikation und Emotion bei Teledienstleistungen. Zürich: vdf
- Scherrer, K. (2001). Kommunikationsarbeit im Call Center: Umfassende Arbeitsgestaltung fördert Gesundheit und Produktivität (S. 555 - 562); in M. Kastner, W. Kipfmüller, W. Quaas, Kh. Sonntag, Wieland, R. (Hg.): *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht des Projektes gesina*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.
- Wieland, R., Metz, A.-M., Richter, P. (2002): Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand, Teil 2: Arbeitsgestaltung, Belastung, Beanspruchung und Ressourcen. [CCall Report]. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Wieland, R., Metz, A.-M., Richter, P. (2002): Effektive Arbeitsgestaltung im Call Center – Leitfaden aus dem Projekt CCall. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Wieland, R. (2002): Synthetische Belastungs- und Arbeitsanalyse – SynBA- Ein Verfahren zur Beurteilung, Analyse und Gestaltung psychischer Belastung und Beanspruchung am Arbeitsplatz. (unveröffentlichtes Dokument).
- Wieland, R. (2000): Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft; in R. Wieland, K. Scherrer (Hg.): *Arbeitswelten von morgen*. Opladen: Westdeutscher Verlag, 17-40
- Wieland, R. (2001): Anforderungen und Belastungen zukünftiger Erwerbsmodelle (131-147); in M. Kastner, K. Kipfmüller, W. Quaas, K. Sonntag, R. Wieland (Hg.). *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht des Projektes gesina*. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW
- Wieland, R., Metz, A.-M., Richter, P. (2001): Call Center auf dem arbeitspsychologischen Prüfstand [CCall Report 3]. Hamburg: Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Wieland-Eckelmann, R., Saßmannshausen, A., Rose, M., Schwarz, R. (1999): Synthetische Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse (SynBA-GA); in H. Dunckel (Hg.): *Handbuch psychologischer Arbeitsanalyseverfahren* (421-463). Zürich: vdf

Wieland-Eckelmann, R., Saßmannshausen, A., Rose, M. (1997): Synthetische Beanspruchungs- und Arbeitsanalyse. Verfahrensbeschreibung, Auswertungsmanual und Anwendungsbeispiel; in Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund (Hg.): Das SANUS-Handbuch. Bildschirmarbeit EU-konform. Information, Analyse und Gestaltung. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW

Wieland-Eckelmann, R., Baggen, R., Saßmannshausen, A., Schwarz, R., Schmitz, U., Ademmer, C., Rose, M. (1996): Gestaltung optimaler Bildschirmarbeit. Grundlagen und Verfahren für die Praxis. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW

Anschrift der VerfasserInnen:

Elke Timm

Prof. Dr. Rainer Wieland

Transfer- und Kooperationsstelle für  
Arbeitsgestaltung an der BUGH Wuppertal

Hofaue 39

42103 Wuppertal

eMail: etimm@uni-wuppertal.de

# Anforderungen an die Personalentwicklung im Call Center

Claudia Brasse



## 1. Hintergrund

Die folgenden Ausführungen zu den Anforderungen an die Personalentwicklung im Call Center sind Ergebnisse eines 2jährigen Forschungsprojekts mit dem Titel „Gestaltungskriterien einer hohen Servicequalität in Call Center Organisationen“ (GECCO). Ziel dieses Projektes war es, in einem Konsortium aus 6 betrieblichen Partnern und einer begleitenden Forschungsinstitution modellhaft Gestaltungskonzepte zur Optimierung der internen Servicequalität zu entwickeln und zu erproben (siehe Abb. 1).

Abbildung 1: Das Projekt „GECCO“

### Partner:



### Zielsetzung:

Ziel des Projekts GECCO ist es, mit den 6 Partnern modellhaft Vorgehensweisen, Konzepte und Instrumente einer hohen Servicequalität zu entwickeln und erproben.

### Koordination und Leitung:

 Prospektiv GmbH, Dortmund

gefördert durch: bmb+f, PT AuD, Bonn  
Laufzeit: März 2000 bis Februar 2002

Das zugrunde liegende Verständnis von interner Servicequalität ist prozessbezogen und unterscheidet Potenzial-, Prozess- und Ergebnisqualität. Als Gestaltungsschwerpunkte wurden im Projekt die Potenzial- und Prozessqualität mit den Faktoren

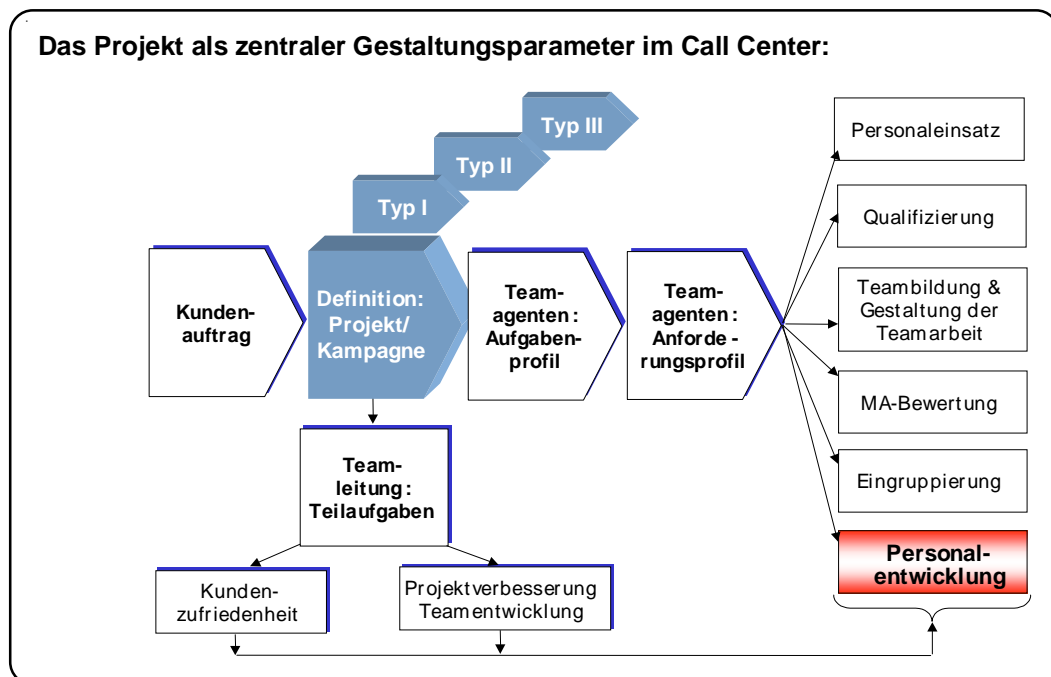
- Personalentwicklung,
- Arbeitsorganisation und
- Arbeits- und Gesundheitsschutzes

betrachtet. Der vorliegende Artikel konzentriert sich auf Ergebnisse zu dem Schwerpunkt Personalentwicklung und skizziert die vorgefundenen Rahmenbedingungen in den beteiligten Unternehmen, die resultierenden Anforderungen an die Personalentwicklung sowie die entwickelten Gestaltungslösungen.

## 2. Rahmenbedingungen

Zahlreiche Call Center Organisationen verfügen über eine projektbezogene Aufbau- und Ablauforganisation. Dies ist bei externen Dienstleistern besonders ausgeprägt aber auch interne Servicecenter erweitern ihr Dienstleistungsspektrum zunehmend, so dass eine Vielfalt unterschiedlicher Projekte vorfindbar ist. Ein Nebeneinander von einfacher outbound - Adressqualifizierung und komplexer Vermögensberatung ist kein Einzelfall. Die besonderen Anforderungen an Technik, Organisation und Personal ergeben sich aus der hohen Unterschiedlichkeit und geringen Vorhersehbarkeit von Projektdauer und -inhalten. Somit stellt sich als wesentlicher Gestaltungsrahmen für die Personalentwicklung das definierte Projekt heraus. Im Projekt vereinigen sich Kundenforderungen mit dem maximalen Dienstleistungsangebot. Folglich ergeben sich daraus alle relevanten Aufgaben, Anforderungen und funktionalen Aktivitäten im Unternehmen (siehe Abb.2).

**Abbildung 2: Das Projekt als Nukleus des Call Centers**



Egal welches Projekt mit dem Auftraggeber vereinbart wird - ob es sich um einfache Outboundaktionen zum Versandhandel handelt (wort & sinn) oder um komplexe Beratung zum online-banking (defacto) bzw.

Komplettbetreuung Energieversorger (RegioCom) – das *einzelne Projekt* bestimmt das *Aufgabenprofil* der Agenten (bzw. der Agentengruppe = Projektteam). Aus dem projektbezogenen Aufgabenprofil ergibt sich das *Anforderungsprofil an die Agenten* mit der Zielstellung vorhandene bzw. nicht vorhandene Kompetenzen den notwendigen Anforderungen gegenüberzustellen.

Diesen grundlegenden Fragestellungen ordnen sich die betrieblichen Funktionen wie Personaleinsatzplanung, Qualifizierung, Teambildung, Mitarbeiterbewertung etc. zu. Dabei ergeben sich bspw. in Bezug auf die Funktion der Mitarbeiterbeurteilung in den Call Centern unterschiedliche Zielsetzungen je nach Projektschwerpunkt im Unternehmen, die bei der Entwicklung entsprechender Gestaltungslösungen unbedingt beachtet werden müssen.

### **3. Folgerungen für die Personalentwicklung**

Die kontinuierliche Kompetenzentwicklung ist eine notwendige Voraussetzung für eine hohe (externe) Servicequalität im Call Center, da der Kunde im direkten Kontakt zum Agenten steht und seine Zufriedenheit im Wesentlichen von einer korrekten und freundlichen Lösung seines Anliegens abhängt. Um dies sicherzustellen bedarf es einer systematischen Erfassung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter, die sowohl fachliche als auch sozial-kommunikative Fähigkeiten umfasst. Die Besonderheit im Call Center besteht in einer sehr engen Verknüpfung dieser beiden Kompetenzbereiche, da die Gesprächskompetenz (im gängigen Verständnis eine typische Sozialkompetenz) die Hauptanforderung darstellt und somit in der Praxis häufig auch als Fachkompetenz bezeichnet wird (Kenntnis der Gesprächsregeln, Einwandbehandlung etc.). Aufgrund der geringen Vorhersehbarkeit von Projektdauer und -inhalten werden die klassischen Fachkompetenzen daher bedarfsbezogen als Projektwissen off the job geschult (und idealerweise durch eine kontinuierlich gepflegte Wissensdatenbank unterstützt), während die sozialkommunikativen Kompetenzen eher on the job, individuell und kontinuierlich entwickelt werden und auch einen höheren Stellenwert haben. Als geeignetes Instrument hat sich hier das Coaching durch einen ausgebildeten Trainer herausgestellt. Vor dem Hintergrund der Projektvielfalt ist darüber hinaus die Erfassung und Dokumentation des vorhandenen Mitarbeiterpotenzials von hoher Bedeutung, um die (qualitative) Einsatzplanung zu erleichtern. Abb. 3 zeigt die dargelegten Folgerungen im Überblick.

**Abbildung. 3: Anforderungen an die Personalentwicklung**

- **Die kontinuierliche Kompetenzentwicklung der MitarbeiterInnen ist eine notwendige Voraussetzung für eine hohe Servicequalität.**
- **Die Kompetenzen der MitarbeiterInnen müssen erfasst und dokumentiert werden.**
- **Es gilt, sowohl fachliche als auch sozial-kommunikative Kompetenz zu entwickeln.**
- **Fachliche Kompetenzen werden gebündelt als „Projektwissen“ und eher „off the job“ und bedarfsweise geschult.**
- **Sozialkommunikative Kompetenzen werden eher „on the job“ und kontinuierlich entwickelt.**

#### **4. Gestaltungslösungen für die Personalentwicklung im Call Center**

Der direkte und dauerhafte telefonische Kontakt beinhaltet hohe fachliche und sozial-kommunikative Anforderungen. Kontinuierlich muss sich der Agent auf unterschiedliche Kunden mit unterschiedlichen Anfragen einstellen und unter Umständen auch schwierige Gesprächssituationen bewältigen. Ist der Agent für diese Aufgaben nicht ausreichend qualifiziert worden - was aufgrund der vermeintlich einfachen Tätigkeiten eher der Regelfall ist -, kommt es sehr schnell zu Überforderungserscheinungen und burn-out-Reaktionen, sowie zu deutlichen Einbußen in der Dienstleistungsqualität.

Die Personalentwicklung im Call Center sollte daher sicher stellen, dass alle Mitarbeiter kontinuierlich, systematisch und bedarfsgerecht qualifiziert werden. Im folgenden werden einige im Rahmen des GECCO Projekts entwickelten Vorgehensweisen und Instrumente vorgestellt, mit denen diese Zielsetzung erreicht werden kann.

##### **4.1 Anforderungsanalyse und -beschreibung**

Basis der Personalentwicklung bildet eine möglichst genaue Anforderungsbeschreibung der auszuführenden Tätigkeit(en). Dabei empfiehlt sich die Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteursgruppen (CC-Leitung, Teamleiter, Mitarbeiter), um eine breite Informationsbasis und unterschiedliche Perspektiven aufnehmen zu können. Eine bewährte Methode (auch zukünftige) Anforderungen umfassend und detailliert zu beschreiben besteht darin, sie anhand der vorliegenden Geschäftsprozesse zu erfassen. An erster Stelle steht dabei die Frage, welche Aufgaben der Agent im Rahmen der Auftragsabwicklung erledigen muss. Zu den einzelnen Aufgaben(schritten) werden dann die benötigten Kennt-

nisse und Fähigkeiten zugeordnet. Hilfreich bei der Identifizierung der Anforderungen ist auch die Frage, was einen besonders guten Mitarbeiter auszeichnet bzw. auszeichnen soll.

Abb. 4 zeigt das mögliche Ergebnis eines solchen Vorgehens für einen inbound-Arbeitsplatz bei der RegioCom GmbH.

**Abbildung 4: Anforderungsanalyse eines inbound-Arbeitsplatzes bei der RegioCom GmbH**

Aufgaben	1.1.1 Fachliche Anforderungen
Welche Aufgaben fallen im Customer Care-Team an?	Welche fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten benötigen Mitarbeiterinnen im CC, um die beschriebenen Aufgaben gut bewältigen zu können?
Kundenprobleme bearbeiten und lösen:	<b>Kenntnisse der internen Abläufe (Überblickswissen):</b>
• Anrufe entgegennehmen	• Arbeiten der anderen Teams kennen,
• Fragen beantworten:	• Grundwissen über alle Bereiche haben
1. Direkt	• Prozess- und Verfahrenkenntnisse
2. Intern lösen – direkt antworten	
3. Im System hinterlegen und weiterleiten an Netzbetreiber oder Buchhaltung	
• Anfragen in Kundenhistorie aufnehmen	<b>Vertragskenntnisse:</b>
• FAQ's:	• Vertragsstruktur kennen
– zur Beantwortung nutzen	
– neue Fragen ergänzen	<b>Produktkenntnisse:</b>
– alte Fragen statistisch erfassen	• Preise, Prämien, ...
• Kundenwünsche, Änderungen usw. eingeben oder weiterleiten	• Rechnungen
Postbearbeitung:	<b>Kenntnis der Bearbeitungsverfahren:</b>
• Telefonisch (Folgefall)	• Umsatzbearbeitung
• Schriftlich (Kündigungen)	• Alle, die den Kunden betreffen
Beschwerdemanagement	<b>EDV-Kenntnisse:</b>
Sonderaufgaben:	• Lotus Notes, euVis
• Qualitäts-Check	• Maskenbearbeitung
• Statistik erstellen	<b>Kenntnisse Qualitätsmanagementinstrumente:</b>
Umsatzbearbeitung (Daten eingeben, Briefe raus schicken, weiterleiten an HT)	• FAQ, Beschwerdemanagement, Quali-Check
Buchungsbelege für Fälschbuchungen erstellen	<b>Buchhalterische Kenntnisse</b>
Rücklasten mit Kunden telefonisch abprechen	(kaufmännische Ausbildung vorteilhaft)
Schriftliche Mitteilungen bei Kündigungen an Netzbetreiber	

Unterschieden werden dabei oft fachliche, methodische und sozial-kommunikative Fähigkeiten. Die genaue Zuordnung ist für die Praxis weniger relevant, allerdings lohnt sich die Überlegung, welches Fachwissen ein Agent benötigt (z.B. Kenntnisse verschiedener Projekte oder Fachbereiche, Dateneingabe, Bedienen der Telefonanlage etc.) und welche sozial-kommunikativen Fähigkeiten (z.B. Eingehen auf Kundenanliegen, Umgang mit Beschwerden und auch Teamfähigkeit etc). Abb. 5 zeigt das Anforderungsprofil eines Call Center Agenten bei der Bertelsmann Marketing Service GmbH, das sowohl in- als auch outbound Projekte abwickelt:



**Abbildung 5: Anforderungsbeschreibung eines Kundenbetreuers in-/outbound- Projekte**

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektwissen</li> <li>• Arbeitsorganisation</li> <li>• Bearbeitung von Geschäftsvorfällen</li> <li>• Vertriebskenntnisse</li> <li>• Buchhaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TK-Anwendung</li> <li>• Hochdeutsch</li> <li>• PC-Anwendungsprogramm Excel</li> <li>• PC-Anwendungsprogramm Word</li> <li>• PC-Anwendungsprogramm Access</li> <li>• Bürokommunikation - MS Outlook</li> <li>• DMD - 2000 - Anwendung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundenorientierung</li> <li>• Rhetorikgrundlagen</li> <li>• Verkaufsfähigkeit</li> <li>• Teamfähigkeit</li> </ul>

#### 4.2 Kompetenzerfassung und -dokumentation

Das erstellte Anforderungsprofil kann nun als Grundlage zur Entwicklung eines Instruments zur Kompetenzbeurteilung zukünftiger oder vorhandener Mitarbeiter genutzt werden. Wo stehen sie bzgl. der geforderten Qualifikationen? Wo besteht ggf. Schulungsbedarf? Für eine kontinuierliche und bedarfsgerechte Personalentwicklung ist solch eine regelmäßige Beurteilung notwendig. Sie dient im wesentlichen dazu:

- frühzeitig Schulungsbedarf zu erkennen und Maßnahmen festzulegen;
- eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung zu unterstützen und dokumentieren;
- Informationen über das vorhandene Mitarbeiterpotenzial zu erhalten.

Ein solches Beurteilungsinstrument sollte nur in enger Zusammenarbeit mit den betroffenen Personengruppen entwickelt werden. Auch der Betriebs- oder Personalrat ist unbedingt einzubeziehen. Der Beurteilungsbogen – auf den in Theorie und Praxis sehr viel Zeit verwendet wird – nimmt nur einen kleinen Teil des eigentlichen Instruments ein (ein Beispiel findet sich Abb. 6). Von besonderer Wichtigkeit ist die Einbindung in ein ganzheitliches Vorgehen und das Schaffen von Vertrauen. In der Regel stehen Mitarbeiter einer Beurteilung eher skeptisch gegenüber, zahlreiche Befürchtungen verknüpfen sich damit: „was passiert mit den Daten? Was ist, wenn ich irgendwo „negativ“ beurteilt werde? Verbirgt sich da nicht was ganz anderes hinter, als „die“ sagen?“ usw. usw. Diese Befürchtungen sind durchaus ernst zu nehmen (und oft genug ja auch berechtigt). Geschieht dies nicht, kann die Einführung eines solchen Instruments sein Ziel verfehlen und darüber hinaus eine dauerhafte Störung des Betriebsklimas zur Folge haben. Aus dem Grund gilt es, möglichst alle Schritte zu unternehmen, die eine positive Aufnahme und Vertrauen innerhalb der Belegschaft fördern können.



Bewährt hat sich die Beurteilung in Form eines jährlichen Feedback-Gesprächs, indem Vorgesetzter und Mitarbeiter ihre Einschätzung von Kompetenz und Schulungsbedarf besprechen. Dazu sollte der Mitarbeiter im Vorfeld Gelegenheit bekommen, sich mit dem Bogen auseinander zu setzen und Fragen zu stellen. Generell ist es wichtig, eine offene Atmosphäre zu schaffen, jedwede „Heimlichkeiten“ sollten vermieden werden. Im Gespräch selbst muss darauf geachtet werden, dass der Mitarbeiter nicht „abgeurteilt“ wird, sondern eine möglichst gleichwertige Gesprächssituation herrscht (es empfiehlt sich, die Führungskräfte entsprechend zu schulen. Für viele Vorgesetzte ist das Führen von Mitarbeitergesprächen mit Ängsten verbunden. Zielsetzung ist, Schulungsbedarf und Entwicklungspotenzial festzulegen. Eine zu hohe Standardisierung ist dabei eben so hinderlich wie eine reine top-down Beurteilung.

**Ziele des PE-Modells bei ...**

- Informationen über die Kompetenzen der Mitarbeiter gewinnen
- Bedarfsorientierte Weiterentwicklung der Mitarbeiter fördern
- Qualitative Einsatzfähigkeit erhöhen

**Grundsätzliche Überlegungen zum Beurteilungsverfahren**

- Die Beurteilung soll der Einschätzung der Kompetenzen des/der MitarbeiterIn in den zuvor definierten Anforderungskriterien dienen. Ziel ist die Vereinbarung von Entwicklungsschritten sowie die Ableitung von Qualifizierungsmaßnahmen.
- Diesem Ziel angemessen ist ein Beurteilungsgespräch in Form eines feedbacks, in dem wahrgenommene Kompetenzdefizite aber auch Potenziale des Mitarbeiters besprochen und festgehalten werden. Eine zu hohe Standardisierung ist hier tendenziell ebenso hinderlich wie eine reine "top-down"-Beurteilung (widerspricht einer potenzial- und entwicklungsförderlichen Haltung).
- Die Anforderungskriterien sollten klar verständlich formuliert sein, um Transparenz und gleiches Verständnis zu gewährleisten (ggf. Erläuterungen hinzufügen).
- Die Beurteilungsstufen sollten beispielhaft hinterlegt sein, um die Einschätzung zu erleichtern und zu objektivieren.

Entwicklungsgespräch am: \_\_\_\_\_  
 Vorgesetzter: \_\_\_\_\_  
 MitarbeiterIn: \_\_\_\_\_  
 Funktion: \_\_\_\_\_  
 Abteilung / Projekt: \_\_\_\_\_  
 Letztes Entwicklungsgespräch am/mit: \_\_\_\_\_

## 1. Fachkompetenzen

	Erfüllt die Anforderungen kaum	Erfüllt die Anforderungen meist	Erfüllt die Anforderungen	Übertrifft die Anforderungen	Übertrifft die Anforderungen in hohem Maße	
<b>1.1 Projektwissen</b> <i>Die Aufgaben des Mitarbeiters betreffende Inhalte (Produktwissen, Projektprozesse, Auftraggeberstruktur, Kundenwissen) sind verstanden und können umgesetzt werden.</i>	1	2	3	4	5	NR
<b>1.2 Kenntnisse der Organisationsstruktur</b> <i>Es liegen Kenntnisse der Unternehmensstruktur und Kenntnisse der Wertschöpfungskette vor.</i>	1	2	3	4	5	NR
<b>1.3 Buchhaltung</b>	1	2	3	4	5	NR
<b>PC-Kenntnisse</b>						
<b>1.4 Excel</b> <i>Kann Tabellen erstellen, pflegen, einfache Formeln und Grafiken erstellen.</i>	1	2	3	4	5	NR
<b>1.5 Word</b> <i>Kann Dokumente zur Regelkommunikation erstellen, bearbeiten und archivieren.</i>	1	2	3	4	5	NR
<b>1.6 Access</b> <i>Kann Access-Datenbanken pflegen, ausfüllen und bearbeiten.</i>	1	2	3	4	5	NR
<b>1.7 Outlook</b> <i>Kann die Funktionen der E-Mailbearbeitung und des Kalenders verwalten.</i>	1	2	3	4	5	NR
<b>1.8 Projektspezifische Datenbank</b> <i>Der Umgang ist sicher.</i>	1	2	3	4	5	NR
<b>1.9 Internet</b> <i>Ist sicher im projektspezifischen Umgang mit dem Internet.</i>	1	2	3	4	5	NR
<b>1.10 Maschineschreiben</b> <i>Beherrscht das 10-Finger-System.</i>	1	2	3	4	5	NR
<b>1.11 Grundlagen der Kommunikation</b> <i>Der Mitarbeiter beherrscht die Grundlagen der Kommunikation und ist sich der Wirkung seiner Sprache bewusst.</i>	1	2	3	4	5	NR
<b>1.12 Rechtschreibung</b> <i>Beherrscht die Grundzüge der neuen Rechtschreibung.</i>	1	2	3	4	5	NR

**Abbildung 6: Auszug aus dem Entwicklungsbogen der Bertelsmann Marketing Service GmbH**

<b>3. Entwicklungsvereinbarungen</b>	
1. _____	Zeitraum: _____
2. _____	Zeitraum: _____
3. _____	Zeitraum: _____
<b>4. Geplante Maßnahmen:</b>	
1. _____	
2. _____	
3. _____	
<b>Vom momentanen Einsatzgebiet abweichende Entwicklungsziele</b>	
_____	
_____	
_____	
<b>Bemerkungen</b>	
_____	
_____	

Die Ergebnisse der Gespräche werden in einer Datenbank erfasst (siehe Abb. 7). Dies ermöglicht insbesondere in hoch flexiblen und schnell wachsenden Unternehmen einen Überblick über das vorhandene Mitarbeiterpotenzial zu behalten. Gleiches gilt für die geplanten und durchgeführten Schulungsmaßnahmen, um auch die Kompetenzentwicklung kontinuierlich dokumentieren zu können.

Abbildung 7: Auszug aus der Kompetenzdatenbank von wort & sinn

Microsoft Access - [Einzelbetrachtung\_Mitarbeiter1 : Formular]

File Bearbeiten Ansicht Einfügen Format Datensätze Extras Fenster ?

**Mitarbeiter Einzelbetrachtung**

Welchen Mitarbeiter möchten Sie bewerten ?  
Bitte geben Sie den Nachnamen  
  
oder die Personalnummer ein  
  
und bestätigen Sie die Eingabe mit Enter.

Personalnummer:   
Mitarbeiter\_Name:   
Mitarbeiter\_Vorname:

MitarbeiterChart

Zurück zur Hauptübersicht

	11.07.2001	24.01.2002
Erfledigte Adressen / MH	4	4
Verbindungen / MH	4	4
Abschlüsse/Bestellungen / MH	2	4
Gesprächsführung	1	3
Beziehung zum Kunden	3	4
Rhetorik/Stilmittel	2	2
Stimme	4	4
Umgang mit schwierigen Kunden	2	2
Projektkenntnisse	3	4
Produktkenntnisse	3	4
EDV-Kenntnisse	5	5
Pünktlichkeit	4	4
Zuverlässigkeit	4	4
Sorgfalt	4	4
Arbeitszeitflexibilität	3	3
Selbstständigkeit	4	5
Teamverhalten	4	4
Belastbarkeit	4	4
Pers. Engagement	5	5
Einsatzflexibilität	2	3
1. QUANTITATIVE LE	400	480
2.1 QUALITATIVE LE	180	225
2.2 QUALITATIVE LE	165	195
3. VERHALTEN	640	660
4. EINSATZFLEXIBILITÄT	20	30
<b>BEURTEILUNG IN PROZENT</b>	<b>63,29</b>	<b>71,62</b>

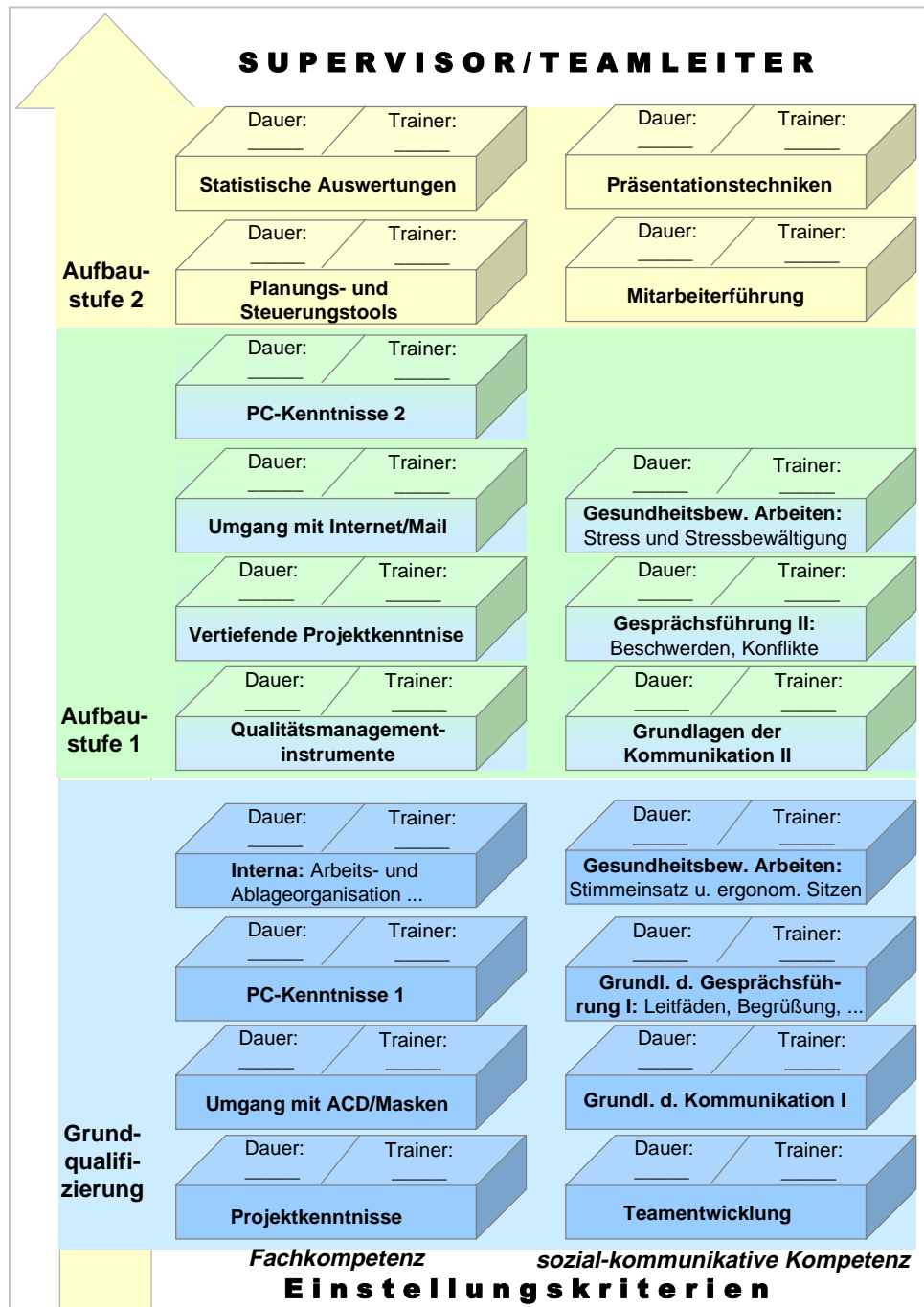
Formularansicht

Start C:\ Microsoft Access - [Ein... Microsoft PowerPoint - [P...

### 4.3 Qualifizierung und Coaching

Auf der Basis der Bedarfsermittlung gilt es nun entsprechende Schulungsmaßnahmen durchzuführen oder externe Anbieter auszuwählen. Bewährt haben sich in der Praxis modulartige Qualifizierungskonzepte, die aufeinander aufbauen und so einen schrittweisen Kompetenzzuwachs von Mitarbeiter und Unternehmen sicherstellen. In Abbildung 8 findet sich ein entsprechendes Beispiel.

Abbildung 8: Modulares Qualifizierungskonzept



In manchen Unternehmen werden die einzelnen Module mit IHK-Zertifikaten versehen, so dass die Mitarbeiter eine Dokumentation über ihre Qualifizierungsmaßnahmen erhalten. Dies stellt auch einen zusätzlichen Anreiz dar, insbesondere da in Call Centern ansonsten häufig wenig Spielräume für Anreizsysteme offen stehen (Teamleiterpositionen, Gehaltsentwicklung etc.)

Unterstützt werden kann und sollte diese kontinuierliche Kompetenzentwicklung durch regelmäßiges Coaching. Dabei hört ein Mitarbeiter (vorzugsweise ein ausgebildeter Trainer) in Abständen von 6 bis 8 Wochen über 1,2 Stunden die Gespräche mit und bespricht seine Eindrücke anhand vorgegebener Kriterien mit dem Mitarbeiter. Auch hier gilt es

Vertrauen zu schaffen und vorhandenen Ängste abzubauen, um eine möglichst realistische Gesprächssituation zu ermöglichen. Gelingt dies, ist das Instrument bei den Mitarbeitern zumeist sehr akzeptiert, da es zeitnah, individuell und konkret Auskunft über das eigene Telefonverhalten gibt und Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigt. Ein Beispiel für einen Coachingbogen ist in Abb. 9 dargestellt.

**Abbildung 9: Beispiel eines Coachingbogens für Telefonagenten**

Operator: _____		Anlass: <input type="radio"/> Bewertung							
Coach: _____		<input type="radio"/> Simulationstraining							
Datum: _____		<input type="radio"/> Einarbeitung							
Kriterium	Unterpunkte	Projekt	1	2	3	4	5	6	Bemerkung
1.									
Gesprächs- führung	Begrüßung								
	Länge des Gespräches								
	Projekthalte vollständig								
	Erreichen des Projektziels								
	Sicherheit								
	Flexibilität								
	Verabschiedung								
	<b>Gesamt/Durchschnitt:</b>								
2.									
Beziehung zum Kunden	Aktives Zuhören								
	Partnerschaftlichkeit								
	Freundlichkeit								
	Gesprächs- atmosphäre								
	<b>Gesamt/Durchschnitt:</b>								
3.									
	Reizwörter								

## 6. Fazit

Die Anforderungen an die Personalentwicklung im Call Center sind sowohl aus unternehmerischer als auch aus mitarbeiterbezogener Perspektive sehr hoch: der Agent ist Repräsentant des Unternehmens, von seiner Kompetenz hängt ein Großteil der Kundenzufriedenheit ab. Erschwert wird dies durch die ständig neuen vielfältigen und häufig auch sehr kurzfristig anberaumten Projekte. Die Personalentwicklung muss sicherstellen, dass die Mitarbeiter die fachlichen Inhalte jederzeit kompetent kommunizieren können, die Mitarbeiter müssen sich ständig mit neuen fachlichen Inhalten auseinandersetzen. Die Praxiserfahrung zeigt, dass dies am ehesten möglich ist, wenn ein systematisches Personalentwicklungskonzept existiert, in dessen Rahmen die fachliche und soziale-kommunikative Kompetenzentwicklung integriert erfolgt.

Anschrift der Verfasserin:

Claudia Brasse

prospektiv

Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH

Friedensplatz 6

44135 Dortmund









## **Themenblock 2**

### **Karriere und Beruflichkeit**



## Call Center-Agents im Spannungsfeld von Ver- und Entberuflichung



Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich

### 1. Einleitung

Der Tagungsbeitrag „Call Center-Agents im Spannungsfeld von Ver- und Entberuflichung“ basiert u.a. auf den Ergebnissen der Untersuchung „Call Center-Markt in Hamburg“, die die Forschungsgruppe Call Center am Institut für Soziologie der Universität Hamburg im Zeitraum von Juni 2000 bis November 2001 durchgeführt hat. Initiiert wurde das Forschungsvorhaben durch die gemeinsame Projektarbeit mit der TIB e.V. Hamburg und ver.di im Rahmen des ESF-Projektes „Call Center im Dienstleistungsbereich“. Als Auftraggeberin und zur Finanzierung der geplanten umfangreichen Primärdatenerhebungen wurde die Hamburger Behörde für Wirtschaft und Arbeit gewonnen. Die Kurzfassung des Forschungsberichtes steht zum Download im Internet bereit ([www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/](http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/)); der ausführliche Ergebnisbericht mit dem Titel „Call Center Markt Deutschland – Das Fallbeispiel Hamburg“ wird in Buchform voraussichtlich im Juli 2002 erscheinen.

Im Rahmen dieses Beitrages wird im folgenden Abschnitt 2 zunächst das Forschungsprojekt „Call Center-Markt in Hamburg“ in Grundzügen skizziert und dabei die Ausgangslage und Zielsetzung erläutert (2.1), die methodische Konzeption vorgestellt (2.2) und auf die Untersuchungsergebnisse hingewiesen (2.3). Der anschließende Abschnitt 3 dokumentiert den Tagungsbeitrag „Call Center-Agents im Spannungsfeld von Ver- und Entberuflichung“ durch die Abbildung des verwendeten Foliensatzes.

## **2. Projektskizze zur Untersuchung „Call Center-Markt in Hamburg“**

### **2.1 Ausgangslage und Zielsetzung**

Call Center gelten als eine der boomenden „Branchen“ des Informationszeitalters und sind angesichts ihrer erst relativ jungen Entstehungsgeschichte innerhalb kürzester Zeit zu einem bedeutenden Hoffnungsträger für die erfolgreiche Bewältigung des Strukturwandels von der Industrie- zur Dienstleistungs- bzw. Wissensgesellschaft avanciert. Aussagen und Prognosen bezüglich der Entwicklung des Call Center-Marktes erfolgen jedoch bisher auf einer empirisch unzureichenden Basis. Die Call Center-„Branche“ wird bislang von den amtlichen Statistiken nicht berücksichtigt, d.h. genaue, amtliche Daten über die Anzahl von Call Centern, die beschäftigungspolitische Bedeutung, die jeweiligen Tätigkeitsbereiche etc. liegen zur Zeit noch nicht vor. Erste empirische Untersuchungen haben oftmals eher explorativen Charakter, arbeiten mit geringen Fallzahlen und erlauben keinerlei verlässliche Einschätzung der Bedeutung und Dynamik des Call Center-Marktes in Deutschland. Demzufolge waren verlässliche Aussagen zum Stand und den Entwicklungsperspektiven auch des Hamburger Call Center-Marktes nicht möglich.

Diese Diskrepanz zwischen einerseits der zugeschriebenen hohen Bedeutung und den damit verbundenen Erwartungen und andererseits dem geringen Wissensstand bildete den Ausgangspunkt des Forschungsvorhabens und definierte die Zielsetzung, eine wissenschaftlich fundierte Datengrundlage zum Call Center-Markt zu schaffen. Durch eine erstmalig repräsentative – und damit bisher beispiellose – Befragung der vor Ort ansässigen Call Center sollen verlässliche Daten zu unterschiedlichen Perspektiven wie Wachstumsdynamik, Beschäftigungs- und Technikentwicklung, Standortfaktoren, Qualifikationsbedarfen etc. erfasst und dokumentiert werden. Die Studie soll zudem dazu beitragen, die Diskussion aller am Call Center-Markt beteiligten Akteure aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft vor dem Hintergrund einer soliden Datenbasis anzuregen und weiterzuentwickeln.

Den besonderen Reiz erhalten die Forschungsarbeiten dadurch, dass die Ergebnisse aufgrund generalisierbarer Call Center-typischer Befunde auch über die regionalen Grenzen hinausgehen und zum großen Teil verallgemeinerbaren Charakter aufweisen.

### **2.2 Untersuchungsdesign**

Um die o.g. Zielsetzung zu realisieren, wurde ein umfangreiches Forschungsdesign entwickelt. Die Studie basiert auf der Erhebung primärer Daten der in Hamburg ansässigen Call Center sowie deren Beschäftigter und beinhaltet vier Untersuchungseinheiten, die im Folgenden skizziert und „steckbriefartig“ vorgestellt werden.

### 2.2.1 Call Center-Unternehmensbefragung

Den Kernbestandteil der Untersuchung zum Hamburger Call Center-Markt bildet die

Identifizierung und Befragung von Hamburger Call Center-Unternehmen. Dabei wurde umfangreiches Datenmaterial zu thematisch relevanten Schwerpunkten wie Beschäftigungsstruktur und -entwicklung, Personal-

Allgemeine Zielsetzung	Basisdaten zum Hamburger Call Center-Markt
Erhebungsinhalte(Auswahl)	Kerndaten der Unternehmen, Beschäftigungsstruktur und -entwicklung, Qualifizierung und Rekrutierung, Standortverhalten und -bewertung, Dienstleistungsangebot und -nachfrage
Erhebungsinstrument	Teilstandardisierter Fragebogen (60 Fragekomplexe)
Erhebungsmethode	Telefonisch, face-to-face, schriftlich
Erhebungszeitraum	23.06. - 02.11.2000
Grundgesamtheit	Identifiziert wurden 241 ansässige Call Center in der Metropolregion Hamburg
Fallzahl	203 befragte Call Center
Teilnahmequote	84%

qualifizierung und -rekrutierung, Standortverhalten und -bewertung, Dienstleistungsangebot und -nachfrage etc. generiert.

### 2.2.2 Call Center-Expertenbefragung

Ergänzt wurde die Call Center-Unternehmensbefragung durch eine Expertenbefragung, bei der Call Center-relevante Aspekte inhaltlich tiefergehend bearbeitet wurden, als es in der teilstandardisierten Call Center-

Allgemeine Zielsetzung	Vertiefung von Fragestellungen aus der Call Center-Unternehmensbefragung
Erhebungsinhalte(Auswahl)	Call Center-Arbeitsmarkt, Technikeinsatz und -entwicklung, Personal und Qualifikationen, Standortaspekte
Erhebungsinstrument	Nicht-standardisierter Fragebogen (16 offene Fragen)
Erhebungsmethode	Schriftlich
Erhebungszeitraum	23.01. - 10.03.2001
Grundgesamtheit	155 Experten wurden angeschrieben
Fallzahl	55 befragte Experten
Teilnahmequote	35%

Unternehmensbefragung möglich war. Während die Call Center-Befragung primär eine Status quo-Aufnahme liefert, ist die Expertenbefragung insbesondere auf die zukünftige Entwicklung des Hamburger Call Center-Marktes fokussiert.

### 2.2.3 Call Center-Agentbefragung

Allgemeine Zielsetzung	Basisdaten zum Hamburger Call Center-Markt aus Beschäftigtenperspektive
Erhebungsinhalte(Auswahl)	Qualifizierung, Arbeitszeit, Entgeltstrukturen, Arbeitsplatzgestaltung, Mitbestimmung, Arbeitszufriedenheit
Erhebungsinstrument	Teilstandardisierter Fragebogen
Erhebungsmethode	Online
Erhebungszeitraum	01.04. - 31.08.2001
Grundgesamtheit	Unbekannt
Fallzahl	319 befragte Call Center-Agents

Um den Call Center-Arbeitsplatz auch aus der Perspektive der Beschäftigten beschreibbar zu machen und daraus ggf. Handlungsstrategien zur Optimierung von Arbeitsorganisation, Qualifizierung etc. abzuleiten, wurde neben den genannten Befragungen der Call Center-Betreiber eine Online-Befragung der Call Center-Agents durchgeführt.

#### 2.2.4 Experten-Diskussionsrunde

In Form einer Experten-Diskussionsrunde als vierter Bestandteil des Forschungsprojektes wurden ausgewählte Ergebnisse der drei o.g. Datenerhebungen in die Praxis zurückgeführt, d.h. gemeinsam mit Call Center-Betreibern und der Hamburger Behörde für Wirtschaft und Arbeit diskutiert und im Sinne von handlungsorientierten Empfehlungen zur Standortoptimierung weiterentwickelt.

Allgemeine Zielsetzung	Diskussion von ausgewählten Untersuchungsergebnissen/ Handlungsorientierung
Erhebungsinhalte(Auswahl)	Technik und Beschäftigung, Maßnahmen zur verbesserten Anwerbung von Personal, Maßnahmen zur Standortsicherung und -profilierung
Erhebungsinstrument	Gruppendiskussion
Erhebungsmethode	Face-to-face
Erhebungszeitraum	18.09.2001
Teilnehmer	8 Vertreter aus Hamburger Call Center-Unternehmen; Wirtschaftsbehörde Hamburg; Universität Hamburg, Institut für Soziologie

### 2.3 Ergebnisbericht „Call Center Markt Deutschland – Das Fallbeispiel Hamburg“

Die vorangegangene Skizzierung der Ausgangslage, Zielsetzung und Methode des Forschungsprojektes kann im Rahmen dieses Beitrages nur sehr kursorisch erfolgen. Verzichtet werden muss ebenso auf eine ausführliche Darlegung und Interpretation der Untersuchungsergebnisse. Der folgende Abschnitt 3, in dem der Tagungsvortrag als Foliensatz abgebildet ist, enthält lediglich eine geringe, thematisch fokussierte Auswahl der Forschungsergebnisse und kann somit nur einen ersten punktuellen Einblick liefern.

Eine Kurzfassung der Untersuchungsergebnisse zum kostenlosen Download sowie weitere allgemeine Informationen zum Projekt stehen auf der homepage zur Verfügung; die Internetpräsenz ist zu finden unter <http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>. Der ausführliche Ergebnisbericht wird voraussichtlich im Juli 2002 in Buchform mit dem Titel „Call Center Markt Deutschland – Das Fallbeispiel Hamburg“ erscheinen. Auf Wunsch ist durch Eintrag in den Newsverteiler auf o.a. Internetseite eine Benachrichtigung per Email zum Erscheinungszeitpunkt bzw. über weitere Projektinformationen und Forschungsaktivitäten möglich.



### 3. **Call Center-Agents im Spannungsfeld von Ver- und Entberuflichung (Tagungsbeitrag als Foliensatz)**

Im Vortrag „Call Center-Agents im Spannungsfeld von Ver- und Entberuflichung“ wurden auf Basis der o.g. empirischen Erhebungen grundlegende und weiterführende Fragen der Qualifikation der Call Center-Agents sowie theoretisch ausgerichtete Thesen zur Ver- und Entberuflichung in der Teledienstleistungsbranche formuliert, die nachstehend folienartig dargestellt werden.

## ***Call Center Agents im Spannungsfeld von Ver- und Entberuflichung***

Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

## **Gliederung**

1. Studiendesign und Rahmendaten
2. Begriffsklärung
3. Ausgewählte Ergebnisse
4. Thesen und theoretische Einordnung



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

## 1. Studiendesign und Rahmendaten

1.1	Erhebung	Zielsetzung	Methode	Erhebungsart	Fall-zahl	Zeit-raum	1.2
1.3	CC-Unternehmensbefragung	Basisdaten zu HH-CC-Markt	Teil- standardisierter Fragebogen	face-to-face, schriftlich, telefonisch	203	2000	1.4
1.5	CC-Expertenbefragung	Vertiefung der CC-Befragung	Nicht standardisierter Fragebogen	schriftlich	55	2001	1.6
1.7	CC-Agentbefragung	Basisdaten zu HH-CC-Markt	Teil- standardisierter Fragebogen	online	319	2001	1.8
1.9	CC-Experten-diskussion	Handlungs-orientierung	Gruppendiskussion	face-to-face	10	18.09.01	1.10



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

## 2. Begriffsklärung

<b>Verberuflichung allg.:</b>	Übergang von Arbeitstätigkeiten (die keine spezielle Ausbildung erfordern) zur Beruflichkeit (der eine spezifische Ausbildung zugrunde liegt).
<b>Doppelte Verberuflichung:</b>	Aneignung zusätzlich notwendiger Fähigkeiten und Qualifikationen auf Basis einer für die CC-Tätigkeit relevanten Fachausbildung.
<b>Verberuflichung der Call Center-Tätigkeit:</b>	Eine eigene Verberuflichung der CC-Tätigkeit ist ausgerichtet auf den Erwerb Call Center-spezifischer Qualifikationen. In anderen beruflichen Kontexten als extrafunktional gekennzeichnete Qualifikationen, z.B. Kommunikationsfähigkeit, erhalten hier funktionale Relevanz.
<b>Entberuflichung:</b>	Entberuflichung bezeichnet die gegenläufige Entwicklung zur Verberuflichung und meint die Auflösung eines Berufs hin zu Anlernberufen und "Jobs". Verbunden ist damit eine Dequalifizierung der Beschäftigten.



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

### 3. Ausgewählte Ergebnisse

	Inbound Calls	Outbound Calls
Inhouse-Call Center	73,0%	27,0%
Externe Call Center	38,0%	62,0%
Inhaltsbereiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reklamationsmanagement</li> <li>- Kaufmännische Kundenbetreuung</li> <li>- Technische Unterstützung</li> <li>- Informations-/Produkthotline</li> <li>- Bestell-/Auftragsservice</li> <li>- Support Außendienst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kundengewinnung</li> <li>- Verkauf</li> <li>- Kundenbefragung</li> <li>- Adressqualifizierung</li> <li>- Inkassoverfahren</li> <li>- Meinungsforschung</li> </ul>
Interpretation	Eher <u>qualitative</u> Teledienstleistungsproduktion	Eher <u>quantitative</u> Teledienstleistungsproduktion



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

### 3. Ausgewählte Ergebnisse

- Ideales Qualifikationsprofil eines Call Center-Agents bei Neueinstellung
- 19 Items in fünf Kategorien strukturiert:

	Inhouse-Call Center	Externe Call Center
Sozialkompetenz	+++	+++
Sonstige arbeitsbezogene Fähigkeiten	+++	+++
EDV-Kompetenz	++	+
Ausbildung und Beruf	++	+
Fachkompetenz	++	+



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

### 3. Ausgewählte Ergebnisse

	"Mindest"-Qualifikationsbedarf	
Rangliste	Inhouse-Call Center	Externe Call Center
1. Rang:	EDV-Grundlagenkenntnisse	Kommunikationsfähigkeit
2. Rang:	Kaufmännische Ausbildung	EDV-Grundlagenkenntnisse
3. Rang:	Kommunikationsfähigkeit	Ausdrucksvermögen
18. Rang:		Kaufmännische Ausbildung



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

### 3. Ausgewählte Ergebnisse

Strukturmerkmale	Inhouse-Call Center	Externe Dienstleister
Ø Anzahl der Beschäftigten im CC	40	88
Ø Anzahl der Arbeitsplätze im CC	34	66
Anteil der Teilzeit-Mitarbeiter	45,5%	62,5%
Ø Anteil der freien Mitarbeiter	2,9%	20,5%
Anteil mit kaufmännischer Ausbildung	64,2%	48,4%
Studierendenanteil	21,8%	31,1%



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

### 3. Ausgewählte Ergebnisse

Strukturmerkmale		Inhouse-Call Center	Externe Dienstleister
Altersstruktur	bis 30 Jahre	50,2%	70,3%
	30 bis 40 Jahre	34,8%	20,0%
	40+ Jahre	15,0%	9,7%
Jährliche Fluktuationsrate		15,3%	29,1%
Jährlicher Krankenstand		6,9%	9,7%
Betriebsrat vorhanden		50,7%	19,4%
Tarifgebundenheit		44,9%	4,8%
Ø Gezahlter Stundenlohn in Hamburg		24,34 DM	21,95 DM



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

### 4. Thesen und theoretische Einordnung

#### These 1

Wie in anderen Bereichen von Produktion und Dienstleistung kommt es durch den organisatorischen und technischen Wandel auch in der Call Center-“Branche” zu einer deutlichen *Segmentierung* der übertragenden Aufgaben und erforderlichen Qualifikationen.



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

#### 4. Thesen und theoretische Einordnung

##### These 2

Diese Segmentation führt sowohl zu Tendenzen

- einer *Verberuflichung* der CC-Tätigkeit und
- einer *doppelten Verberuflichung*
- als auch zu Formen der *Entberuflichung*.



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

#### Ver- und Entberuflichung in verschiedenen Call Center-Typen

	Klassische Inhouse- Lösung	Ausgelagertes Inhouse- Call Center	Externe Allround- anbieter	Externe Spezialanbieter
Verberuflichung der CC-Tätigkeit		•	• •	
Doppelte Verbe- ruflichung	• (•)	•		• •
Entberuflichung	•	• (•)	•	



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

#### 4. Thesen und theoretische Einordnung

##### These 3

Die Ausformung einer “*habituellen Berufsorientierung*” wird zu einem bedeutenden Auswahlkriterium. Diese liegt jenseits von Beruflichkeit. Die *urbane Lebenswelt* stellt den notwendigen sozialen Raum dar, in dem Call Center-Agents die “habituellen Voraussetzungen” erwerben.



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

##### Expertenzeit

“Ein städtischer Auftrag sollte ‚vor Ort‘ ausgeführt werden, das hat was mit der Mentalität zwischen Agent und Kunden zu tun.”

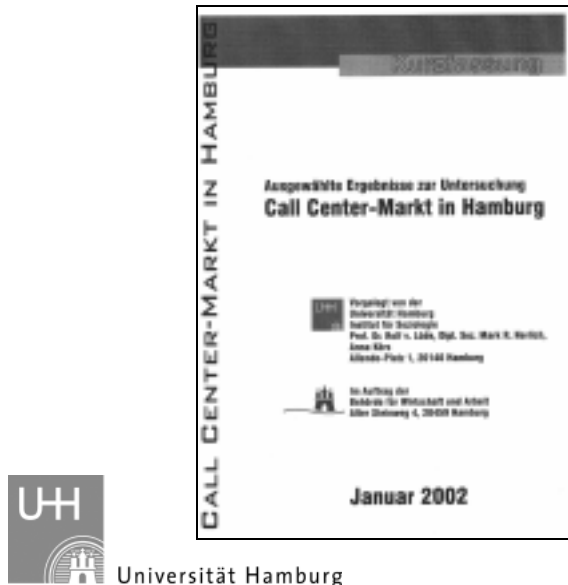
Quelle: CC-Expertenbefragung 2001, Uni Hamburg, Institut für Soziologie



Universität Hamburg

© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>





© Anna Körs, Rolf v. Lüde, Mark R. Nerlich  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/CCForschung/>

#### 4. Ausblick

Mit Blick auf die Zukunft bleibt abschließend zu bemerken, dass der oben angekündigte Band „Call Center Markt Deutschland – Das Fallbeispiel Hamburg“ nicht auch den Abschluss der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema „Call Center“ am Institut für Soziologie der Universität Hamburg bedeutet. Vielmehr bildet dieses Forschungsprojekt eine fundierte Grundlage für eine weitere Auseinandersetzung mit Fragestellungen von hohem Komplexitätsgrad zum Arbeitsmarkt, zur Qualifizierung, zur technologischen Entwicklung und zum Customer Relationship Management sowie zur Wachstumsdynamik.

Für die wissenschaftliche Debatte sind z.B. Fragen nach einem neuen Typus von Arbeit in einer durch digitalisierte Kommunikation geprägten Arbeitswelt von besonderem Interesse. Welcher Typus von Arbeit wird hier gebraucht, welche spezifischen Qualifikationen werden benötigt und welche beruflichen Perspektiven verbinden die Beschäftigten mit der Arbeit in einer telerisierten Dienstleistungswelt? Für das Forschungsteam resultiert hieraus ein neues Spannungsverhältnis von – dies wurde im Rahmen des in Abschnitt 3 abgebildeten Tagungsbeitrags verdeutlicht – Ver- und Entberuflichung mit Formen einer „doppelten Verberuflichung“, die dann einsetzt, wenn eine für die Call Center-Tätigkeit relevante Fachausbildung durch Aneignung weiterer Fähigkeiten und Qualifikationen ergänzt wird und der an sich schon verberuflichte Mitarbeiter in ein fortgeschrittenes Stadium der Verberuflichung eintritt und eine Höherqualifizierung erfährt. Zu fragen ist auch nach den besonderen Merkmalen qualifizierter Teildienstleistungsarbeit, die sich dem Beobachter erschließen, den beteiligten Akteuren aber selbst nicht oder nur implizit bewusst sind. In vorsichtiger Annäherung werden diese Phänomene mit „habituellem Berufsorientierung“ bezeichnet. Mit der tiefergehenden Analyse dieser und anderer weitreichender und komplexer Forschungsfragen wird sich das Institut für Soziologie auch zukünftig befassen.

Darüber hinaus wurde im Rahmen der hier skizzierten Studie und insbesondere durch die beiden Bestandteile der Call Center-Unternehmens- und Agentbefragung derart umfangreiches empirisches Material gewonnen, dass eine tiefergehende Durchdringung des Datenmaterials und die weitere Beschäftigung mit Call Centern als Forschungsgegenstand geradezu auf der Hand liegt.

Anschrift der VerfasserInnen:

Prof. Dr. Rolf v. Lüde

Dipl. Soz. Mark R. Nerlich

Anna Körs

Universität Hamburg

Institut für Soziologie

Forschungsprojekt "Call Center"

Allende Platz 1

20164 Hamburg

eMail: [callcenter@sozialwiss.uni-hamburg.de](mailto:callcenter@sozialwiss.uni-hamburg.de)

## Arbeitsmotivation und langfristige Perspektiven in High-Quality Call Centern



Ingo Matuschek/ Frank Kleemann

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit den Entwicklungen und Fluktuationstendenzen in einem von uns im Rahmen einer mehrjährigen Studie untersuchten Call Center. Organisation, Ausbildung und Arbeitsaufgabe der Call Center-Agenten lassen es als gerechtfertigt erscheinen, dieses Institut als ein High-Quality Center zu bezeichnen. Um es in der bundesdeutschen Call Center-Landschaft verorten zu können, geben wir zunächst einen kurzen Überblick über die Situation hierzulande (1). Anschließend beschreiben wir die Arbeitstätigkeit von Call Center-Agenten in High- und Low-Quality Call Centern (2). In der Folge gehen wir auf die Fluktuationsproblematik aus der Sicht der Agenten wie des Betriebes ein (3). Abschließend zeichnen wir prognostisch mögliche Konsequenzen daraus für die Beteiligten.

### 1. Call Center in Deutschland

Gegenüber einigen anderen europäischen Ländern setzte in Deutschland der Trend, mittels technisch vermittelter Kommunikation mit Kunden ins Gespräch zu kommen, erst relativ spät ein. Zwar gibt es seit über dreissig Jahren Telefonzentralen, deren Mitarbeiter sich immer schon bemühten, Kontakte zwischen Kunden und Fachpersonal zu vermitteln, eigenständig Lösungen herbeizuführen oder Reklamationen 'von Mensch zu Mensch' aufzufangen. Erst mit der Integration von Informations- und Kommunikationstechnologien wie in den heutigen Call Centern entstand jedoch ein eigenständiger Vertriebsweg, der Kundenorientierung und -bindung als wichtigen Bereich der Unternehmensaktivitäten wahrnahm. Dieser Wandel ist wahrscheinlich auch einem gestärktem Selbstbewusstsein der Konsumenten geschuldet, für die ein Rund-um-die-Uhr-Service zunehmend wichtiger geworden ist. Darauf haben die Unternehmen seit dem letzten Jahrzehnt reagiert.

In der Kommunikation zwischen Unternehmen und Kunden ist die Dienstleistung per Call Center mittlerweile eine häufig genutzte Einrichtung. Das wird an den Neugründungen ebenso deutlich wie an der Zahl der entstandenen Arbeitsplätze (für einen Überblick vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000). Dabei sind die Zahlen keineswegs eindeutig: Gingen Experten laut dem vorstehend genannten Überblick für das Jahr 2002 von 2.800 bis 3.000 Call Centern in Deutschland aus, legt es eine jüngst veröffentlichte Zusammenstellung der Zeitschrift TeleTalk (Tenzer 2002) nahe, von deutlich geringeren Größenordnungen auszugehen. Demnach existieren in Deutschland etwa 1.300 dieser Einrichtungen.<sup>1</sup> In der öffentlichen Wahrnehmung sind Call Center nichtsdestotrotz ein zukunftsweisender, wachstums- wie arbeitsplatzträchtiger Wirtschaftsbereich. (Die landläufige Diskussion erinnert dabei an ähnlich euphorische Einschätzungen zu Beginn der Telearbeitsdebatten der achtziger und frühen neunziger Jahre.)

Wie viele Call Center tatsächlich existieren, wie hoch die genaue Anzahl der Arbeitsplätze ist und ob die Zahl der Beschäftigten die Viertelmillion bereits überschritten hat oder nicht – so ungenau die dazu veröffentlichten Daten sind, so schnell veralten sie auch angesichts der derzeitigen Dynamik. Die Prognosen jedenfalls setzen auf eine weiter ansteigende Entwicklung. Dieser Bedeutung entsprechend entstand ein breites Feld von Beratungs-, Trainings- und Coachingunternehmen, die regelmäßig Seminare, Messen und Kongresse durchführen (z.B. die management circle AG). Hochschulen bieten Studiengänge zum Call Center-Management an, allenthalben werden Kommunikationstrainings angeboten. Resümierend scheint es geboten, Call Center als ein mittlerweile etabliertes Feld unternehmerischer Tätigkeit anzusehen.

Es gibt eine Vielzahl institutioneller Erscheinungsformen, die sich grob nach drei Grundtypen unterscheiden lassen: ist das Call Center eine nachgeordnete Abteilung innerhalb eines Unternehmens; ist es eine relativ autonom agierendes Tochterunternehmen ohne wirkliche ökonomische Freiheit; oder ist es ein am Markt auftretender Anbieter? Die Call Center differieren weiterhin nach der Anzahl der Beschäftigten. Einige erreichen mittlerweile Größenordnungen von mehreren hundert Angestellten. Es gibt aber auch viele kleine Unternehmen. Weitere Unterschiede bestehen z.B. im Hinblick auf die Branchenzugehörigkeit: Call Center sind vor allem in der Finanzdienstleistungsbranche und im Telekommunikationssektor zu finden; sie spielen aber natürlich auch eine große Rolle im Handel und Vertrieb. Es gäbe eine Vielzahl weiterer Differenzierungsmerkmale. Diese sollen aber zugunsten der Darstellung der konkreten Arbeitstätigkeit der Call Center-Agenten an dieser Stelle nicht berücksichtigt werden (für weitere Informationen siehe Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000).

---

<sup>1</sup> In der Zeitschrift wird darauf hingewiesen, dass diese Werte als Annäherungen zu verstehen sind, da statistisch fundierte Kennziffern fehlen.

## **2. Integration von Sach- und Kommunikationsarbeit: High-versus Low-Quality-Organisation**

Call Center-Agenten leisten eine sachbezogene Kommunikationsarbeit. Dabei stellt die Sacharbeit einen eigenständigen Part der Arbeitsaufgabe dar. Aufgaben zu priorisieren, Dokumentationstätigkeiten und Wissens- und Beschwerdemanagement sind Beispiele für solche sachlichen Aufgaben neben den unmittelbaren operativen Arbeitsschritten.

Beide Dimensionen – hie Sacharbeit, dort Kommunikation – weisen je nach Aufgabenstellung unterschiedliche Schwierigkeitsgrade auf. Die sachlichen Arbeitsaufgaben variieren nach ihrem Komplexitätsgrad: sind unterschiedliche Arbeiten durch ein und denselben Agenten zu verrichten oder ist es eine einzige Routine? Ist dafür ein spezifisches Fachwissen vonnöten oder nicht? Reicht ein allgemeines Basiswissen oder wird die Beherrschung von speziellen Kenntnissen erwartet?

Auch die Kommunikationsarbeit kann verschieden gestaltet werden. Geht es zum einen um die einfache Entgegennahme eines Kundenwunsches, kann es zum anderen zu einer ganzen Fülle weiterer kommunikativer Aufgaben kommen: unterschiedliche Abläufe müssen verbal vermittelt werden; dem Kunden sind adäquate Wege zur Erfüllung seines Dienstleistungswunsches aufzuzeigen, und gegebenenfalls werden sogar regelrechte Verhandlungen darüber geführt.

Diese Ausprägungen der Sach- und Kommunikationsdimensionen legen wir einer Unterscheidung von High-Quality und Low-Quality Call Centern zu Grunde. Wohlgemerkt: In beiden Formen treffen wir auf hoch beanspruchende medienvermittelte Dienstleistungsarbeit. Trennscharf wird die Begrifflichkeit erst auf der inhaltlichen Ebene der Call Center-Tätigkeiten und deren betrieblicher Organisation: Es gibt grundlegende Unterschiede im Grad der Standardisierung, sowohl in der Sach- als auch in der Kommunikationsdimension.

Das reicht von der einfachen Telefonauskunft oder der Bestellannahme, die weder sprachlich noch inhaltlich besonders schwere Anforderungen an die Qualifikationen der Agents stellen, bis zur komplexen Beratung z.B. in der Finanzdienstleistung oder der technischen Hotline.

In High-Quality Centern dürften die fachspezifisch ausgebildeten Mitarbeiter einen höheren Anteil an der Gesamtbelegschaft innehaben, als dies bei Low-Quality Call Centern der Fall ist. Bei letzteren dürften die dann angelernte Teilzeitbeschäftigte ein vergleichsweise großes Kontingent bilden. Deutliche Unterschiede bestehen auch im Hinblick auf die Qualität der Qualifizierungsmaßnahmen, die von betrieblicher Seite angeboten werden (s.u.).

Welche Form von Dienstleistungsarbeit in einem Call Center ausgeübt wird, hat natürlich auch Einfluss auf ihren Automatisierungsgrad. Hoch standardisierte menschliche Arbeit ist relativ leicht durch entsprechende Software-tools zu ersetzen. Die Unternehmen erwarten, dass bestimmte Dienstleistungen effizienter und damit kostengünstiger leisten zu können. In diese Richtung zielt der Einsatz von email und WWW – die Kommunikation zwischen Kunden und Unternehmen wird enträumtlicht und entzeitlicht. Gegenwärtig werden vor allem einfache Dienstleistungen, z.B. die Beantwortung von FAQs, mit Sprachsteuerungs- oder

Telefonwahlverfahren bearbeitet. Der Automatisierungsdruck auf die Low-Quality Call Center dürfte mit der zukünftigen Softwareentwicklung eher steigen, während hochkomplexe Arbeitsaufgaben nach wie vor menschliche Arbeit erfordern.

Vor diesem Hintergrund ist noch unklar, ob es zu einer Substitutionskonkurrenz zwischen alten und neuen, internetbasierten Kommunikationswegen kommt. Dann würden weniger anspruchsvolle Arbeitstätigkeiten, wie die Bestellannahme vollständig automatisiert ablaufen. Andere vermuten eine Ausdifferenzierung in klassische Call Center mit einfachen Tätigkeiten und medial diversifizierten Communication Centern mit einem hochwertigen Aufgabenspektrum. Wie auch immer, beide Perspektiven legen eine Erosion der Call Center-Landschaft vor allem an ihrem "unteren Ende", dem Bereich wenig anspruchsvoller Tätigkeit nahe.

Dagegen wird aller Voraussicht nach die hochwertige Kommunikationsarbeit in Zukunft aufgewertet. Auf diese High-Quality Call Center (HQCC) wollen wir daher den Blick richten.

In idealtypischer Verkürzung haben HQCCs u.a. die folgenden schon angesprochenen Merkmale: wenig standardisierte Kommunikationsarbeit, ein hoher formaler Bildungsabschluss der Mitarbeiter, eine ausgebaute Vermittlung von *on the job*-Kompetenzen und einen geringen potenziellen Automatisierungsgrad.

Ein weiteres Kennzeichen sind gut ausgebaute innerbetriebliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und Trainings. Diese sind erforderlich, um in umkämpften Feld der Kundenbindung mittels Call Centern ein eigenes Profil auszubilden, die Corporate Identity eindeutig zu vermitteln und auf diesem Wege den Kunden enger an das Unternehmen zu binden.

Wichtig sind hier natürlich alle Formen der Vermittlung von Kommunikationsfähigkeiten und die Ausbildung von sozialen Kompetenzen zur Gesprächsführung wie Empathie, Emotionalität, aber auch Durchsetzungs- und Strukturierungsfähigkeit. Das „Lächeln am Telefon“ wird in der einschlägigen Managementliteratur immer wieder beschworen, die Beherrschung der social skills entwickelt sich nahezu zum Kern der Tätigkeit.

Solche Inputs werden schließlich durch umfangreiche, personalisierte Coachingmaßnahmen ergänzt. Die permanente Entwicklung der Kompetenzen von Mitarbeitern soll die Qualität der Kommunikationsarbeit absichern. Dadurch werden zugleich personale Ressourcen der Mitarbeiter für die Unternehmen nutzbar, die mit technologischen Mitteln nicht herstellbar wären. Insofern lässt sich von einer subjektivierten Kommunikationsarbeit sprechen.

### **3. Fluktuationsproblematik im High-Quality Call Centern**

Die genannten Investitionen in die Mitarbeiter stellen einen beträchtlichen Kostenfaktor dar. Sie müssen sich amortisieren. Das allerdings wird erschwert, wenn die Fluktuationsrate unter den Mitarbeitern eines Call Centers hoch ist. Und genau das ist ein altbekanntes Problem aller Call Center: im Vergleich zu anderen Arbeitsbereichen weisen sie enorm hohe

Fluktuationsraten auf (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000). Die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit in allen Call Centern beläuft sich auf etwa ein halbes Jahr, und selbst bei den High-Quality Centern ist sie mit 2-3 Jahren relativ niedrig. Neues Personal muss aber nicht nur eingearbeitet, sondern will erst einmal gefunden werden.

Anders als einfache Bestellannahmen betreiben High-Quality Center deshalb einen hohen Aufwand in der Personalrekrutierung: praktisch auf Dauer gestellte Assessment-Center führen stetig neue Mitarbeiter heran. Die permanente Suche nach neuem Personal bindet in hohem Maße Arbeitskraft und verteuert den Call Center-Betrieb. Der Rückgriff auf gering Qualifizierte, der einfachen Call Centern möglich ist, bleibt High-Quality Centern auf Grund ihres Anspruchs an Sach- und Kommunikationskompetenz ihrer Mitarbeiter verwehrt. Hinzu kommen die schon genannten Qualifizierungsmaßnahmen. Auch sie werden angesichts der hohen Fluktuationsraten auf Dauer gestellt.<sup>2</sup>

Die Gründe für die Fluktuation sind vielfältig: zum einen die physischen Belastungen wie Stimmreizungen oder Konzentrationsprobleme, aber auch die aus der Arbeitspsychologie gut bekannten Schwierigkeiten mit der Emotionsarbeit oder die burn-out-Syndrome.

Es gibt aber auch andere Gründe, die eine hohe Fluktuationsrate begünstigen. Die Mitarbeiter haben im Zuge der Schulungen hohe Kompetenzen insbesondere im Bereich der Gesprächsführung erworben. Die Kommunikation mit dem Kunden individuell zu gestalten und in immer neuen Gesprächssituationen Flexibilität und Moderationsfähigkeit zu beweisen, gehört zum positiv besetzten Image der Arbeit im Call Center. Solche Vorstellungen haben häufig die Bewerbung ausgelöst. Damit verbunden ist zumeist die Erwartung, dass die Arbeit abwechslungsreich ist und dauerhaft Spaß macht, die eigene Persönlichkeit fordert und interessante Einblicke in die jeweilige Branche erlaubt und das man gleichsam eine Gemeinschaft Ähnlicher vorfindet. Eine mehr oder weniger intrinsische Arbeitsmotivation also, die gleichsam Kehrseite der subjektivierten Kommunikationsarbeit ausmacht.

In der Realität des Arbeitsalltags werden diese Erwartungen mit der Zeit enttäuscht: die Arbeit verläuft entlang einstudierter Routinen und wird langweilig. Deutlich wird allmählich auch, dass man eher einen Job denn einen Beruf ausübt. Anders als erwartet sind Call Center-Arbeitsplätze nicht geeignet, die eigenen Fähigkeiten zu entfalten; sie fordern eben nur ganz spezifische Kompetenzen immer wieder ab. Und schließlich verliert auch die seitens des Managements normativ vorgegebene gute Arbeitsatmosphäre ihren Reiz. Aus Spaß an der Arbeit wird dann häufig gestresste Kommunikation.

Karriereaussichten, die solche negativen Erfahrungen vielleicht noch kompensieren könnten, fehlen gemeinhin. Selbst bei intakten Arbeitsbeziehungen suchen die Beschäftigten dann andere Arbeit – häufig in Call Centern, die eine völlig andere Branche bedienen. Unter Mitnahme

---

<sup>2</sup> In dieser Perspektive ist zu vermuten, dass die seitens der Call Center Betreiber als Qualitätsmerkmal hervorgehobenen Investitionen in die Bildungsmaßnahmen weniger dem Ziel anspruchsvoller Kommunikation mit dem Kunden als vielmehr der Aufrechterhaltung des Betriebs an sich geschuldet sind. Die Not wird hier praktisch zur Tugend erhoben.



ihrer generellen Kommunikationskompetenz verschaffen sie sich dadurch neue Sachinhalte – und machen sich die Arbeit zumindest für eine Weile wieder interessant.

Dass dieser selbstgewählten Mobilität der Call Center-Agenten durch die Call Center-Betreiber kaum entgegen zu wirken ist, liegt schließlich an den derzeitigen Arbeitsmarktbedingungen:<sup>3</sup> Auf die wachsende Zahl von Call Center-Arbeitsplätzen hatten wir schon hingewiesen. Das erleichtert die vertikale Mobilität von Arbeitenden im Call Center-Segment: allein aus der quantitativen Ausweitung von Call Center-Arbeitsplätzen entstehen bessere Chancen für die Arbeitenden und wird ein Wechsel des Arbeitgebers erleichtert. Erfahrenen Call Center-Agenten bietet sich die Chance, in anderen Unternehmen zum Teamleiter aufzusteigen oder neu entstehende Call Center zu managen. Abseits dieser Aufstiegsmobilität erleichtert die relativ gute Arbeitsmarktsituation bei Call Center-Arbeit auch horizontale Bewegungen: Bei Chancen auf ein höheres Gehalt oder bessere Arbeitsbedingungen fällt die Entscheidung für einen Wechsel leichter.

Vor dem Hintergrund dieser Arbeitsmarktlage, der geringen Halbwertszeit intrinsischer Motivationen und den zum Teil immensen Belastungen stehen die Call Center-Betreiber daher vor einem strukturellen Dilemma: Hohe Investitionen in die Qualifizierung ihrer Mitarbeiter verhindern Fluktuationen nicht, sondern begünstigen sie geradezu. Denn anders als bei sachbezogenen Weiterbildungen werden kommunikative Kompetenzen als universales Arbeitsvermögen antrainiert und erleichtern es den Mitarbeitern, diese Kompetenzen auch anderswo auszuüben.

#### **4. Schlussfolgerungen**

Damit stellt sich schnell die Frage, ob High-Quality Center überhaupt ökonomisch zu betreiben sind oder ob sie nicht vielmehr ein Zusatzgeschäft bleiben werden. Letzteres dürfte die Betreiber selbst dann nicht zufrieden stellen, wenn das Call Center inhouse geführt. Den Betrieb des Call Centers einfach einzustellen, kann angesichts der seitens der Kunden anhaltend hohen Akzeptanz entsprechender Dienstleistungen keine Lösung sein; die Unternehmen sind hier Gefangene ihrer eigenen Rationalisierungsbestrebungen.

Anders als bei Low-Quality Centern dürften aber auch die Chancen auf Automatisierung eher gering sein – selbst wenn Internetkanäle günstiger für den Kunden geschaltet werden als Telefonhotlines. Wir vermuten, dass es zu einem Absinken auf ein mittleres, aber finanzierbares Niveau sachgerechter Kommunikationsarbeit kommen wird. Dadurch können bisher hohe Fixkosten gesenkt werden.

Eine solche Nivellierung der Qualitätsstandards wäre das Pendant zu den Automatisierungsbemühungen in Low-Quality Call Centern. Hinweise

---

<sup>3</sup> Der vorliegende Artikel bezieht sich auf Untersuchungen in einem HQCC in den Jahren 1999, 2000 und 2001. Vor dem Hintergrund der zur damaligen Zeit im Vergleich zu heute besseren Arbeitsmarktlage sind unsere Überlegungen zu verstehen. Eine vierte Welle der Betriebsstudie ist für dieses Jahr geplant. Dabei wird die Fluktuationsrate ebenso sowie die subjektiven Motivationen wiederum eine Rolle spielen.

darauf sind z.B. die Halbierung der Eingangsschulung für neue Mitarbeiter in einem der von uns untersuchten Call Center oder der zunehmende Einsatz von e-mail und chat-rooms zur Kommunikation mit Kunden. Wir vermuten, das damit eine tendenzielle Abkehr vom High-Quality Call Center einhergeht. Im Zusammenhang mit den Automatisierungsbestrebungen der Low-Quality Call Center scheint dann die Zeit großer Zuwächse an Arbeitsplätzen absehbar vorüber zu sein. Ob hier die mit mehreren Kommunikationskanälen operierenden Communication Center dagegenhalten, bleibt abzuwarten. Wir befürchten, dass sich die bisher schon enttäuschten Erwartungen der Mitarbeiter dann vollends als Wunschträume erweisen. Parallelen etwa zu den mittlerweile hart gelandeten Flugbegleiterinnen – immerhin einst ein Traumjob – liegen nahe. In einem solchen Sinkflug könnte sich auch das Berufsbild Call Center-Agent wieder finden, wenn Stress und Belastung nicht mehr durch die Option des (aufstiegsorientierten) Wechsels ausgeglichen werden können.

## Literatur

- Bittner, Susanne/Schietinger, Marc/Schroth, Jochen/Weinkopf, Claudia (2000): Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Projektbericht 2000-01, Institut für Arbeit und Technik, Gelsenkirchen
- Tenzer, Detlef (2002): Call Center Standorte; in: TeleTalk. Call Center Management, CRM & Telekommunikation. Nr. 4, April 2002, ISSN 0944-0690, Hannover, 30-35

Anschrift der Verfasser:

Dr. Ingo Matuschek

Frank Kleemann

TU Chemnitz

Industrie- und Techniksoziologie

Projekt Medien vermittelte autonomisierte Arbeit

09197 Chemnitz

eMail: ingo.matuschek@phil.tu-chemnitz.de

eMail: Frank.kleemann@phil.tu-chemnitz.de



# **Themenblock 3**

## **Organisation der Kundenschnittstelle**



# Statt Einzelfall oder Pauschalierung: Empirische AKL-Typologie von Customer Care Centern

Wolf Engelbach



## 1. Eine empirische Typologie von Customer Care Centern

Unter dem Sammelbegriff “Call Center” werden sehr unterschiedliche Ausprägungen eines Dienstleistungsangebotes bzw. einer Dienstleistungsorganisationsform subsummiert. Die Herausforderungen der Integration vielfältiger Kommunikationsmedien, des Personalmanagements oder der Prozessintegration über die Organisationseinheit hinaus führt daher zu sehr unterschiedlichen und selten übertragbaren Lösungen.

Aus diesem Grund wird mittlerweile weder in der Wissenschaft noch in der Praxis von “der Call Center Branche” gesprochen. Für Call Center Betreiber und Forscher sind Aussagen über “das Call Center” nur von geringem Nutzen, da sie sich nicht auf die jeweils spezifischen Gegebenheiten übertragen lassen. Um sinnvolle und praxisnahe Erkenntnisse im Bereich Call Center zu erlangen, ist eine differenzierte Betrachtungsweise der Call-Center-Landschaft erforderlich, ohne jede Aussage bis auf die einzelbetriebliche Ebene herunterbrechen zu müssen.

Bestehende Typologien von Call Centern sind jedoch in der Regel sehr einfach und nicht empirisch, sondern heuristisch hergeleitet. In der einschlägigen Fachliteratur finden sich im wesentlichen die Unterscheidungsmerkmale inbound-outbound und intern-extern sowie Größe und Branche. Ziel des vorliegenden Typisierungsansatzes ist es, auf empirischem Weg eine Typologisierung zu finden, die eine differenzierte Diskussion von Ergebnissen und Gestaltungslösungen ermöglicht.

## 2. Unterscheidungskriterien von Customer Care Centern

Eine empirisch abgesicherte Typologie entstand im Jahr 2001 in Kooperation der drei BMBF-geförderten Forschungsprojekte FREQUENZ, GECO und INCCA mit 43 an den Studien beteiligten Customer Care Centern (Brasse, Engelbach, Schietinger, Schmitz 2002). Im ersten Schritt wurden

1) Diese und weitere Veröffentlichungen sind teilweise erhältlich unter der Homepage des BMBF-geförderten Forschungsprojektes INCCA (Förderkennzeichen 01HG9944): [www.incca.iao.fhg.de](http://www.incca.iao.fhg.de)

dafür 32 trennscharfe Kriterien (siehe Abbildung 1) zur Unterscheidung der Customer Care Center in diesen vier Themenkomplexen ermittelt:

- Kunden des Call Centers
- Leistungsspektrum des Call Centers
- Organisation und Technik des Call Centers
- Personal des Call Centers

Für jedes Kriterium wurden drei Ausprägungen festgelegt, die jedem der beteiligten Customer Care Center eindeutig zugeordnet werden können. Deren Abgrenzung sollte dabei zum einen möglichst objektiv sein; zum anderen sollte die Zuordnung ohne das Auswerten von Unterlagen möglich bleiben.

Auf der Basis dieses Datenmaterials wurden drei Cluster identifiziert, innerhalb derer sich die Customer Care Centern relativ ähnlich waren. Hierbei gibt es schwach differenzierende Kriterien, bei denen sich die Verteilungen der Ausprägungen in allen Clustern gleicht, beispielsweise die *Bearbeitungsdauer* ("2-10 Minuten"), die *Internationalität* ("national agierend") sowie die *Karrierechancen* ("einzelfallbezogene Aufstiegchancen"). Stark differenzierende Kriterien hingegen weisen allen drei Clustern jeweils spezifische Merkmalsausprägungen zu:

- *Komplexität der Kundenkommunikation*: Cluster 1 hat den Schwerpunkt bei komplexer Individualkommunikation, Cluster 2 bei einfacher Standardkommunikation und Cluster 3 bei komplexer Standardkommunikation
- *Anrufvolumen*: Cluster 1 hat den Schwerpunkt auf geringem Anrufvolumen, Cluster 2 auf mittlerem Anrufvolumen und Cluster 3 auf hohem Anrufvolumen
- *Gehaltsniveau der Agents*: Cluster 1 beinhaltet nur Call Center, die ein mittleres oder hohes Gehaltsniveau haben, in Cluster 2 finden sich nur Call Center mit niedrigem oder mittlerem Gehaltsniveau, Cluster 3 hat den Schwerpunkt auf dem mittleren Gehaltsniveau.

### 3. Drei Typen von Customer Care Centern

Als idealtypische Vertreter der Cluster wurden drei Typen von Customer Care Centern definiert. Diese Typen lassen sich nun dank der zugrunde liegenden 32 Kriterien sehr viel genauer beschreiben als es eine herkömmliche Differenzierung nach Inbound-Outbound o.ä. vermuten lässt (siehe Abbildung 1 sowie ausformuliert in Brasse, Engelbach, Schietinger, Schmitz, 2002):

- Typ A – Hochqualifizierte Agenten und wenige Anrufe: Kleine Inbound Customer Care Center mit komplexen Aufgaben
- Typ K – Standardisierte Kommunikation und viele Kunden: Große Inbound Customer Care Center für das Massengeschäft
- Typ L – Breites Leistungsspektrum und leistungsstarke Technik: Multiple Dienstleister mit vielfältigen Inbound- und Outbound-Aufgaben

Bildlich aus Sicht der Kunden ausgedrückt bedeutet dies: Typ A bewegt sich wie ein *Mond* nahe am Unternehmen. Typ K lässt sich als *Sonne* mit großer eigenständiger Strahlkraft interpretieren. Typ L leuchtet wie *Sterne* mit unterschiedlichen Facetten auf die Kunden.



**Abbildung 1: Ausprägung von Kriterien für die AKL-Typologie**

Kriterien	Typ A	Typ K	Typ L
<b>Themenkomplex Kunden</b>			
Anteil Inbound	●	●	○
Komplexität der Kommunikation	●	○	○
Gewichtung Kennzahlen Kunden-Kosten	●	○	○
Individualität der Kommunikation	○	●	○
Anteil Privatkunden	○	●	○
Anteil Dienstleistungsunternehmen	○	●	●
Anteil nationaler Kunden	●	●	●
Bearbeitungsdauer	○	○	○
<b>Themenkomplex Leistungsspektrum</b>			
1st-Contact-Bearbeitung	○	○	●
Anrufvolumen	○	○	●
Kommunikationsmedien	○	○	●
Angebotspalette	○	○	●
Servicezeiten	○	●	●
Verkehrsschwankungen	○	●	○
Änderung der Aufgaben	○	○	○
Änderung der Inhalte	○	○	○
<b>Themenkomplex Organisation und Technik</b>			
Unternehmerische Selbständigkeit	○	○	●
Anzahl Agenten	○	○	●
Mitarbeiterwachstum	○	○	●
CRM-Systeme	○	○	●
Geschäftsprozessintegration	○	●	●
Routing-Routinen	○	●	○
Wissensmanagement	○	●	○
IT-Unterstützung	○	○	○
<b>Themenkomplex Personal</b>			
Ausgangsqualifikation	●	○	●
Anteil Vollzeitbeschäftigter	●	○	○
Qualifikationsanforderungen	●	○	○
Aufgabenspektrum Agents	●	○	○
Gehaltsniveau Agents	●	○	○
Verweildauer	●	○	○
Planbarkeit der Arbeitszeit	●	○	○
Systematische Karriereplanung	○	○	○

○ geringe Ausprägung    ○ mittlere Ausprägung    ● Hohe Ausprägung

#### 4. Checkliste zur Einordnung weiterer Customer Care Center

Mit Hilfe der folgenden Checkliste kann sich jedes Customer Care Center selbst einfach den drei Typen zuordnen. Für die Einschätzung eines Customer Care Centers sind die jeweils zutreffenden Antworten anzukreuzen. Sofern einzelne Ausprägungen für zwei Call-Center-Typen zutreffen, wird in beide Spalten ein Kreuz eingetragen. Je nach Zahl der übereinstimmenden Kriterien ist das Call Center ein Prototyp eines bestimmten Typs oder stellt einen Mischtyp aus zwei oder drei Grundtypen dar.

**Abbildung 2: Checkliste zum Einordnen in AKL-Typologie**

Kriterium	Typ A	Typ K	Typ L
<b>Betreibermodell</b>	Inhouse Call Center Tochtergesellschaft	Inhouse Call Center Tochtergesellschaft	Externer Dienstleister
<b>Kontaktaufnahme</b>	Vorwiegend Inbound	Vorwiegend Inbound	In- und Outbound oder vorwiegend Outbound
<b>Kundentyp</b>	Privat- und Geschäftskunden	Ausschließlich Privatkunden	Privat- und Geschäftskunden
<b>Gesprächsinhalte</b>	Vorwiegend komplexe Einzelgespräche	Vorwiegend einfache Routinegespräche	Vorwiegend komplexe Routinegespräche
<b>Servicezeiten</b>	Ohne Abend / Nacht oder Wochenende	Inkl. Abend / Nacht oder Samstag	Inkl. Abend / Nacht und Wochenende
<b>Medien</b>	Telefon, Fax und Brief	Vorwiegend Telefon	Telefon, Fax, E-Mail, Internetanwendungen
<b>Technik</b>	Ausschließlich ACD-Anlage	ACD-Anlage und andere Techniken (CTI, Skill based routing o.ä.)	ACD-Anlage und andere Techniken (CTI, CRM-Software o.ä.)
<b>Anrufvolumen</b>	< 1000 Anrufe / Tag	> 10000 Anrufe / Tag	> 1000 Anrufe / Tag
<b>Anzahl Agenten</b>	Bis zu 40 Agenten	Mehr als 40 Agenten	Mehr als 40 Agenten
<b>Wachstum (Zeitraum 2 Jahre)</b>	Agentenzahl fallend, gleichbleibend oder steigend bis zu 20 %	Agentenzahl steigend bis zu 20 %	Agentenzahl steigend mehr als 20 %
<b>Teilzeitanteil (Agenten)</b>	< 20 % Teilzeitanteil	> 20 % Teilzeitanteil	< 80 % und > 20 % Teilzeitanteil
<b>Gehaltsniveau (Vollzeit)</b>	> 4000 DM / Monat	< 4000 DM / Monat	< 4000 DM / Monat
<b>Arbeitszeiten (Agenten)</b>	Vorwiegend feste Arbeitszeiten	Vorwiegend flexible Arbeitszeiten	Vorwiegend flexible Arbeitszeiten
<b>Fluktuation</b>	< 5 % Fluktuationsrate	> 5 % Fluktuationsrate	> 5 % Fluktuationsrate
<b>Summen der Kreuze</b>			

Mit dieser Kenntnis des eigenen Typs können die Manager und Mitarbeiter eines Customer Care Centers entsprechend differenzierte Forschungsergebnisse und Umsetzungsempfehlungen genauer übertragen und anwenden als ohne. Zudem können sie innerhalb ihres Unternehmens anhand der ausführlichen Charakterisierung ihres Typs (Brasse, Engelbach, Schietinger, Schmitz 2002) die eigene Stellung klarer beschreiben. Sie verfügen damit über eine bessere argumentative Basis, um Erwartungen aus anderen Unternehmensbereichen zu begegnen, die aus Vergleichen mit Call Centern eines anderen Typs entstanden sind.

## 5. Anwendungsgebiete

Die AKL-Typologie soll auch für andere als die drei beteiligten Forschungsprojekte ein Instrument der Differenzierung darstellen. Zwei Herangehensweisen sind im Rahmen des Projektes INCCA (Professionelle Services in innovativen Call Center Organisationen) vorgesehen:

- *Theoriegeleitete Untersuchungen* zielen auf die vom Einzelfall abstrahierende Erkenntnis von Zusammenhängen. Die Vorgehensweisen, Modelle und Instrumente lassen sich anhand der AKL-Typen anschaulicher darstellen und konkretisieren, ohne jeweils Einzelfälle heranziehen zu müssen, deren Repräsentativität unklar ist.
- In einzelnen Customer Care Centern werden *Lösungsansätze umgesetzt*, die speziell an die jeweiligen Probleme, Rahmenbedingungen und Zielsetzung angepasst sind. Empfehlungen für andere Customer Care Center können durch den Bezug auf die AKL-Typen konkreter abgeleitet werden als bei der weiter abstrahierenden Übertragung.

## Literatur

- Barankay, Thomas (2001): Cutting time. Der Umgang mit der Zeit des Kunden – Makino, in: Engelbach, Wolf, Meier, Roland (Hg.) (2001): Customer Care Management: Lernen von den Besten aus den USA und Deutschland; Wiesbaden, 177-188.
- Brasse, Claudia, Engelbach, Wolf, Schietinger, Marc, Schmitz, Eva (2002): AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern. Dortmund: Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung (GfAH).
- Deking, Ingo (2001): Full Customer Care durch integriertes eCRM - People Support, in: Engelbach, Wolf, Meier, Roland (Hg.) (2001): Customer Care Management: Lernen von den Besten aus den USA und Deutschland; Wiesbaden, 125-160.
- Engelbach, Wolf (2000): Professioneller Kundenkontakt und Erschließung neuer Geschäftsfelder durch Customer Care Center. In: K. Gersten (Hg.): Arbeit und Technik in den neuen Bundesländern. Bemerhaven, 293-299.
- Engelbach, Wolf, Stender, Michael (2001): Erfolgsfaktoren und Technik im Customer Care; in: Office Today.
- Engelbach, Wolf (Hg.) (2001): Professionelles Management der Kundenbeziehungen; Stuttgart, Tagungsband des Fraunhofer IAO-Forums 26.09.2001. Mit Beiträgen aller Partner des INCCA-Projektes.

- Engelbach, Wolf (2001): Serviceorientierte Kundensegmentierung und langfristige Mitarbeiterbindung — Charles Schwab, in: Engelbach, Wolf, Meier, Roland (Hg.) (2001): Customer Care Management: Lernen von den Besten aus den USA und Deutschland; Wiesbaden, 113-124.
- Engelbach, Wolf (2001): Deutsche und amerikanische Customer Care Center im Vergleich, in: Engelbach, Wolf, Meier, Roland (Hg.) (2001): Customer Care Management: Lernen von den Besten aus den USA und Deutschland; Wiesbaden, 217-231.
- Engelbach, Wolf, Meier, Roland (Hg.) (2001): Customer Care Management: Lernen von den Besten aus den USA und Deutschland; Wiesbaden.
- Groh, Gerald, Geier, Antje: Human Ressource Management – “Rollenkonzepte” und “Skill Management”; in: Bullinger, Hans-Jörg (Hg.): E-Business in der Praxis. E-Business-Anwendungen auf den Punkt gebracht. Smart-Books: Kilchberg (Ch), 2002, 175-194.
- Happel, Barbara (2001): Durch kundenorientierte Organisationsstrategien erfolgreich – HVB Direkt, in: Engelbach, Wolf, Meier, Roland (Hg.) (2001): Customer Care Management: Lernen von den Besten aus den USA und Deutschland; Wiesbaden, 93-112.
- Meier, Roland (2001): Customer Care Excellence – Mit Benchmarking zum Erfolg; in: Engelbach, Wolf, Meier, Roland (Hg.) (2001): Customer Care Management: Lernen von den Besten aus den USA und Deutschland; Wiesbaden, 13-38.
- Meier, Roland, Happel, Barbara (2001): Customer Care Management – Aus der Masse herausragen; in: Call Center Profi, 10/2001, 42-45.

Anschrift des Verfassers:

Dr. Wolf Engelbach

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)

Universität Stuttgart, Institut für Arbeitswissenschaft und  
Technologiemanagement (IAT)

Nobelstr. 12

70569 Stuttgart

eMail: wolf.engelbach@iao.fhg.de

## Dilemmata der Callcenter-Arbeit<sup>1)</sup>



Ursula Holtgrewe/Christian Kerst



### 1. Einleitung

Unser Beitrag verfolgt die These, dass Callcenter als Organisations- und Arbeitsform nicht einer ungebrochen tayloristischen oder neo-tayloristischen Rationalisierungslogik unterliegen bzw. diese auf strukturelle Grenzen stößt. Das wollen wir einerseits mit organisationssoziologischen Argumenten begründen, andererseits stützen wir uns auf Ergebnisse eines Forschungsprojekts, das wir in den letzten beiden Jahren an der Universität Duisburg durchgeführt haben. Das Projekt unter dem Titel "Call Center: Organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung" wurde von der DFG gefördert und von Hanns-Georg Brose und Ursula Holtgrewe geleitet. Als empirische Grundlage dienen uns Erhebungen in insgesamt 11 Callcentern, davon drei Bank-Callcenter, zwei aus der Telekommunikation, drei Marketing-Dienstleister sowie je eines aus den Bereichen Handel, Verkehr und Gesundheit. Die Erhebungen umfassen leitfadengestützte ExpertInneninterviews mit Callcenter-AgentInnen (z.T. als Gruppeninterview), Management und BetriebsratsvertreterInnen (in 9 der elf CC vorhanden). In fünf der Callcenter konnten außerdem die AgentInnen mit einem schriftlichen Fragebogen befragt werden. 491 AgentInnen haben den Bogen ausgefüllt.

Wir beginnen mit einem interessanten Ergebnis unserer Befragung von Callcenter-AgentInnen, nämlich deren Antwort auf unsere Fragen nach den Anteilen von Routinehandeln und Variabilität in der Arbeit. Die AgentInnen sehen eher die Variabilität und Flexibilität in der Arbeit als die Ausführung standardisierter Vorgaben (vgl. die Abbildung). Nach Merkmalen der Arbeit gefragt, heben sie an erster Stelle die Unsicherheit an der Grenzstelle hervor ("mit neuen, unvorhergesehenen Problemen konfrontiert sein"), die zu einer großen Varianz in der Kundenkommunikati-

1) Eine umfangreichere und überarbeitete Fassung unseres Beitrages erscheint in der Zeitschrift *Soziale Welt*, Jg. 53, H. 2/2002.

on führt. An zweiter Stelle folgt die autonome Verarbeitung dieser Unsicherheit ("Wege der Problemlösung ausprobieren"). Ziemlich gleichauf folgt erst danach die Wahrnehmung routinemäßigen Handelns ("immer auf die gleiche, vorgegebene Weise reagieren"). Kreativität spielt erwartungsgemäß für die Arbeit nur eine geringe Rolle und findet sich vor allem dort, wo Callcenter sich noch im Aufbau befinden. Träfe die These des Neotaylorismus zu, müsste das Routinehandeln die Arbeit im Callcenter jedenfalls deutlich stärker prägen. Statt dessen betonen die AgentInnen die Unvorhersehbarkeit dessen, was an der Grenzstelle auf sie zukommt und die Notwendigkeit, sich immer wieder neu darauf einzustellen.

Wir interpretieren dies so: In der Wahrnehmung der Beschäftigten schlägt sich deutlich nieder, dass ihre Arbeit nicht in erster Linie *standardisiert* ist. Mindestens ebenso wichtig ist der *standardisierende* Aspekt ihrer Arbeit: In der Interaktion mit den Kunden überführen sie Wünsche, Anforderungen und Informationen einer heterogenen, wenig überschaubaren und komplexen Unternehmensumwelt in eine Form, die organisational anschlussfähig ist.

## **2. Dilemmata organisationaler Grenzstellen**

Unser Beitrag gründet auf der These, dass die Organisation von Callcenter-Arbeit mitnichten nach einfachen Vorstellungen von Rationalisierung erfolgt. Denn Callcenter verheißen ihren Betreibern und Kunden zweierlei: eine qualitativ gute, kundenorientierte Dienstleistung und ökonomische Effizienzsteigerungen durch kurze Gesprächszeiten, möglichst wenig Nachbearbeitungszeiten und geringe Lohnkosten. Dass sie sich zwischen beiden Seiten verstricken können, hängt aus organisationssoziologischer Sicht vor allem mit ihrer Grenzstellenfunktion zusammen (Luhmann 1964; Tacke 1997).

Grenzstellen verbinden Organisationen mit ihren Umwelten. Mit dem Bild der Grenzstelle wird ausgedrückt, dass Organisationen zwar offen sind für Vorgänge in ihrer Umwelt, für Informationen oder Ressourcen, dass sie aber zugleich als eigenständige soziale Gebilde auch geschlossen sein müssen, wobei die Bedingungen der Schließung ihren eigenen Entscheidungen unterliegen. Es ist also ein strukturelles Problem von Organisationen, das an der Grenzstelle prozessiert wird: Offenheit und Öffnung, Geschlossenheit und Schließung der Organisation ins Werk zu setzen. Es geht um das Austarieren des spannungsreichen Verhältnisses von Stabilität und Flexibilität. Callcenter sind nun Organisationseinheiten oder selbstständige Organisationen, die sich auf eine bestimmte Grenzstellenfunktion, nämlich den telefonischen Kundenkontakt, spezialisieren. Unvermeidlich müssen sie also beide Seiten dieses Dilemma bearbeiten.

Tayloristische Rationalisierung, also die stark arbeitsteilige Zerlegung der Arbeit und die Trennung von Planung/Kontrolle und Ausführung, funktioniert dabei nur, wenn es um den Aspekt der Schließung geht, also um Stabilität. Dann lassen sich geschlossene Entscheidungsregeln denken, die bestimmte Inputs anerkennen und einer definierten Verarbeitung zuführen, und alles andere abweisen. Technisierung bzw. Automatisierung (durch Sprachcomputer oder Selbstbedienung im Internet) stellt

dafür eine Lösung dar, ebenso wie organisatorische Maßnahmen, die auf Öffnung und Schließung bezogene Funktionen trennen und einen (einigermaßen) geschlossenen technologischen Kern (Thompson 1967) an der Grenzstelle isolieren. Klassisch hierfür ist die Differenzierung von First- und Second-Level.

Die Grenzstellenfunktion der Öffnung ist es, die in das Dilemma der Grenzstelle führt. Grenzstellen müssen sich zur Umwelt öffnen, etwa um Wissen über die Umwelt zu gewinnen oder fallspezifische Informationen zu vermitteln und Leistungen abzustimmen. Das wird vor allem dann notwendig, wenn Grenzfunktionen ihrerseits auf die Folgen und Voraussetzungen von Produkten, Tarifen oder Verträgen bezogen sind (Stichwort Beratung) oder wenn Folgeprobleme an Hotlines und Reklamationsinstanzen herangetragen werden.

Das hier nur kurz umrissene generelle Grundproblem der Rationalisierung von Grenzstellen wird durch den Umstand verschärft, dass Unternehmen und Verwaltungen Callcenter auch einsetzen, um unter dem Label der Kundenorientierung Offenheit zur Umwelt und Flexibilität zu *signalisieren*. Aus einer organisationstheoretischen Perspektive muss Kundenorientierung zwar immer begrenzt bleiben, weil sonst die Eigenständigkeit der Organisation gefährdet ist. Sie muss immer lavieren zwischen zugelassener Öffnung für Wünsche von Kunden und deren Abwehr. Jedoch ist es mit bloß symbolischer Organisationspolitik hier nicht getan. Die Beschwörung von Kundenorientierung schlägt immer auch in die Organisation durch. Organisationen wecken mit dem Versprechen von mehr Kundenorientierung Erwartungen, die dann nicht sämtlich und rigoros abgewiesen werden können. Würde erkennbar, dass es nur um "talk" bzw. Legitimationsbeschaffung geht, ist genau diese gescheitert.

Stefan Kühl hat das Dilemma zwischen Grenzöffnung und -schließung als das Flexibilitätsdilemma der Organisation bezeichnet (Kühl 1994, 82ff.). Nur durch Grenzziehung kann eine Organisation ihre eigene Komplexität aufbauen und erhalten. Zugleich bedeutet das Bekenntnis zum stetigen Wandel und zu verbesserter Kundenorientierung ein Aufweichen der starren Grenzen.

Wie gehen Organisationen mit dem Dilemma um? Natürlich sind Callcenter in unterschiedlichem Maße mit der Bearbeitung des Grenzdilemmas konfrontiert und Standardisierungen sind möglich. Aber mit Ausnahme ganz einfacher Dienste bleibt die tayloristische Option begrenzt. Statt dessen müssen Organisationen allgemein, um flexibel operieren und auf Umweltanforderungen reagieren zu können, über genügend "slack" (Cyert/March 1995) verfügen, also über Ressourcen, Deutungen und Kompetenzen, die in Reserve gehalten werden. Eine tayloristische Rationalisierungslogik sucht hingegen gerade diese Reserven möglichst zu verringern. Mit *Slack* meinen wir aber mehr als die Verfügung über materielle Puffer oder finanzielle Ressourcen. Eine zentrale Reserve von *slack* stellen in Organisationen die Organisationsmitglieder dar. Lebendige Arbeit bringt sozusagen per Definition *slack* mit: nämlich überschüssige Qualifikationen, zeitliche Flexibilitätspotentiale und biografische Ressourcen der Organisationsmitglieder. Im Gegensatz zur Vermutung von Cyert und March, dass es keine Hinweise auf eine "bewusste Rationalisierung von Slack" gebe (1995, 43), wird – so unsere These – an den



Callcentern deutlich, dass Organisationen versuchen, solchen *slack* als Flexibilitätspotential strategisch zu erschließen. Erst dadurch gelingt ihnen – mehr oder weniger – die Bewältigung des Grenzstellendilemmas.

### 3. Dilemmabearbeitung an der Grenzstelle

Wie macht sich das Dilemma der Grenzstellenarbeit dort konkret bemerkbar und wie gehen Callcenter damit um? Unsere These lautet, dass mit der Einrichtung von Callcentern das organisationale Dilemma und damit die Produktion und Bewirtschaftung des *slack*, zentral auf das Arbeitshandeln der Beschäftigten verlagert wird. Eben dies zu leisten, Flexibilität und Stabilität immer wieder neu, in wechselnden Situationen in Echtzeit ins Verhältnis zu setzen, ist sozusagen die Pointe eines Callcenters und der spezifischen Arbeitsanforderungen und Belastungen dort.

Die Callcenter-Beschäftigten vollziehen und gestalten die Dienstleistungsbegegnungen (Gutek 1995), in denen die Leistung der Organisation für die Kunden wahrnehmbar erbracht wird. Gleichzeitig übersetzen und formalisieren sie Kundenanforderungen gemeinsam mit den KundInnen so, dass diese für die Organisation weiterzuverarbeiten sind. Die Agents müssen also in der Interaktion mit den Kunden unmittelbar und in Echtzeit Standardisierung und Empathie, schnelles Abarbeiten und kompetente Beratung aufeinander abstimmen. Sie müssen – aus einer hierarchisch untergeordneten und vielfach reglementierten Arbeitssituation heraus – Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Organisation insgesamt verkörpern und die Kunden dazu bewegen, ihre Anliegen, Informationen usw. an die Anforderungen der Organisation anzuschließen.

Damit fächert sich das Flexibilitätssdilemma von Organisationen an der Grenzstelle in unterschiedliche Handlungsdilemmata in der Sach- und Sozialdimension auf, die wir als

- Perspektiv-,
- Wissens-,
- Verantwortungs-
- und Vertrauensdilemma bezeichnen (Holtgrewe 2001).

Damit ist folgendes gemeint: Die *Perspektiven* von Kunden und Organisation sind ja durchaus konflikthaft. In Marktbeziehungen wollen Kunden trivialerweise möglichst „viel“ an Leistung der Organisation für möglichst „wenig“ eigene Leistung (vgl. Holtgrewe/Voswinkel 2001) und umgekehrt. Um aber im Interesse „ihrer“ Organisation handeln zu können, müssen AgentInnen die Perspektive der Kunden übernehmen und sie dazu erst einmal identifizieren – um gleichzeitig den Kunden die Perspektive der Organisation zu vermitteln oder gar als eigene nahezulegen.

Ein *Wissensdilemma* entsteht, wenn die Beschäftigten an der Grenzstelle qua Zuständigkeit oder Qualifikation das Problem, das an sie herangetragen wird, nicht selbst umfassend lösen können. Dennoch müssen sie es so weit definieren, dass sie die entsprechenden Informationssysteme nutzen oder das Problem an die zuständigen und kompetenten Stellen

weiterreichen können. Die Agents müssen also Problemlösungen, über die sie nicht verfügen, durch Orientierungs- und Navigationswissen vorbereiten können. Das Wissensdilemma verschärft sich also dann, wenn man in Callcentern versucht, geringer qualifizierte Beschäftigte einzusetzen.

Mit dem *Verantwortungsdilemma* ist gemeint, dass in Callcentern hierarchisch untergeordnete Arbeit an einer strategisch kritischen Stelle geleistet wird. Entscheidungen, die dort zu treffen sind, sind organisationell und informationstechnisch weitgehend vorstrukturiert. Für Kunden oder Klientinnen „ist“ jedoch das Callcenter die Organisation, und die Agents müssen organisationelle Entscheidungen gegenüber der Umwelt verantworten.

In der Sozialdimension übersetzen sich diese Grenzstellen-Dilemmata um Perspektiven, Wissen und Verantwortung in ein *Vertrauensdilemma*. Nicht nur die Kompetenz, auch die Vertrauenswürdigkeit der Organisation wird an der Grenzstelle entscheidend mitproduziert. Vertrauen, das der Organisation als ganzer gelten soll, braucht und erhält in den Interaktionen mit den Kunden gewissermaßen Injektionen interpersonellen Vertrauens. Interpersonelles Vertrauen aber basiert darauf, dass einander Personen gegenüberstehen, die für ihre Äußerungen „geradestehen“. Das wird in Callcentern dadurch gebremst, dass die Austauschbarkeit der AnsprechpartnerInnen Organisationsprinzip ist.

Damit ist nicht gesagt, dass diese strukturell nahegelegten Dilemmata unvermittelt zu Belastungen der Beschäftigten werden. Es ist durchaus möglich, diese Anforderungen zu erfüllen, indem man kompetente Balanceakte vollbringt. Wo die Beschäftigten die skizzierten Dilemmata als Belastung oder Herausforderung erfahren und welche Techniken der Dilemma-Bearbeitung sie entwickeln, wird am empirischen Material deutlich.

### **3.1 Arbeiten im Dilemma: Wie machen die das?**

In den von uns untersuchten Unternehmen findet sich eine Vielzahl von Beispielen für die praktische Herausforderung der AgentInnen durch dilemmatische Anforderungen, von denen wir hier nur zwei besonders aussagekräftige vorstellen können.

Das erste Beispiel zeigt ein klassisches Perspektivendilemma. Im Unternehmen Telekommunikation 2 bearbeitet das Callcenter Kundenanfragen und -aufträge zu Diensten, Tarifen und Abrechnungen. Es gibt ein First-Level, wo alle Anrufe eingehen. Das Backoffice, das die folgenden Bearbeitungsschritte übernimmt, fungiert auch als Second-Level für komplexere Anfragen und Probleme. Das Management hält die Regularien für die Weiterleitung von Anrufen zwar für eindeutig („in Abhängigkeit von der Warteschleife möglichst schnell ins Back-Office weitergeben“), nicht aber die Beschäftigten, weil diese die Kundenperspektive übernehmen und unmittelbar mit den widersprüchlichen Anforderungen von Erreichbarkeit und Kundenorientierung konfrontiert sind.:

*“Meistens ist es schwer zu entscheiden [wann man eine Anfrage weiterleitet], meistens habe ich mehr so einen Konflikt mit mir selber, wenn ich mir dann überleg’, dass der vielleicht schon den dritten Monat wieder hier aufläuft, weil*

*irgendwas schief gelaufen ist, dann kümmer' ich mich lieber selber drum, bevor ich weiß, dass der auf irgend einem großen Aktenstapel landet, da vielleicht schon dreimal drin liegt, weil die mit der Bearbeitung nicht nachkommen. Dann kümmer' ich mich darum, anstatt den noch mal weiter zu verbinden und den Weg noch mal rennen zu lassen. Wenn das aus dem Gespräch heraus zu sehen ist, dass das wirklich das erste Mal ist, habe ich kein Problem, den weiter zu geben, schwierig wird es dann, wenn der das x-ste Mal hier aufläuft. Dann finde ich es unfair dem Kunden gegenüber, den den Weg noch mal rennen zu lassen. Das sehe ich dann nicht ein." (Telekommunikation2, Agentin A, S. 6)*

Diese Agentin und Ihre KollegInnen entscheiden sich für die Sicht des Kunden und nehmen auch Konflikte mit dem Management in Kauf, das in solchen Fällen zu lange Gesprächszeiten und ein Absinken des Servicelevels kritisiert. In diesem Fall kommt auch das Wissensdilemma ins Spiel. Die umfassend und aufwändig qualifizierten AgentInnen wissen mehr, als sie anwenden sollen. Ihr Sachwissen würde in vielen Fällen ausreichen, um die Kunden bedienen zu können und ihr Organisationswissen würde genau das nahe legen. Dieses mühsam erworbene Wissen nun im Namen der Erreichbarkeit nicht zum Einsatz zu bringen, den aktuellen Kunden im Interesse potenzieller Kunden zu enttäuschen, ist dann zuviel verlangt.

Im zweiten Beispiel ist das Verantwortungsdilemma vorrangig. Das Callcenter Handel 1 betreut die Kunden eines Versandhandels-Unternehmens, nimmt Bestellungen entgegen und klärt Rückfragen und Beschwerden:

*"Problematisch ist immer, wenn die Kunden nicht berücksichtigen, dass sie mit einem Menschen sprechen, sondern dass sie einen für [Firmenname] halten, wenn sie glauben, dass man die volle Verfügungsgewalt darüber hat, was den Laden betrifft, also wenn sie glauben, dass man die Pakete selbst packt usw. [...] Man sitzt hier ja immer als Agent. Man will was vermitteln, und man ist nicht das Unternehmen. Man ist aber der Ansprechpartner für die Leute, die glauben, man kann da hingehen und noch mal nachkontrollieren und das Paket doch noch auf den Weg bringen." (Handel1, Agent7, S. 5).*

Wie an vielen Beschwerdhotlines werden die Agents hier mit entgrenzten Erwartungen konfrontiert, die sie sozial kompetent abfedern müssen. Zugleich ist dies das klassische Beispiel für eine Gewährleistungsfunktion. Nach außen, dem Kunden gegenüber, sollen Organisationsprobleme abgefedert werden, nach innen hin müssen entsprechende Entscheidungen und Folgeaktivitäten zuverlässig ausgelöst werden.

Die beiden Beispiele zeigen, dass auf der Ebene des Arbeitshandelns zur Bewegung im Dilemma *slack* in unterschiedlichen Dimensionen genutzt und produziert wird: Das Wissensdilemma wird bearbeitet, indem die AgentInnen auf Wissens- und Qualifikationsreserven zurückgreifen, gewissermaßen auf *slack* im Kopf, der sie auch befähigt, die Informationsgrundlagen zu nutzen, die ihnen die Organisation zur Verfügung stellt. Auch in anderen Callcentern beobachten wir, dass das Vertrauens- und Verantwortungsdilemma dann entschärft wird, wenn AgentInnen explizit auf die Leistungsfähigkeit der Organisation zurückgreifen können, z. B. an face-to-face-BeraterInnen verweisen. Wo aber für AgentInnen und Kundschaft die Leistungsfähigkeit der Organisation in Frage steht, übernehmen sie die Verantwortung lieber selbst, auch entgegen den Managementvorgaben (Beispiel1). Wo die Organisation mittels rigider Standardi-

sierung die personengebundene, soziale Flexibilität gerade ausschließt, überwiegt allerdings die Belastungsseite der Inszenierung.

Kompetente Bewegung im Dilemma also ist für die Agents durchaus möglich: Dann, wenn die Organisationen und die Beschäftigten einander *slack* zur Verfügung stellen und ihn wechselseitig nutzen. Die “qualifizierten” Callcenter ermöglichen ihren Beschäftigten eine Art kontrollierter Autonomie: Sie dürfen, sollen und können informiert und strategisch, unter Rückgriff auf die eigene fachliche und soziale Kompetenz und ihre Einschätzung der Situation agieren – und die Grenzen, die die Organisation und ihre institutionelle Regulierung setzen, sind so weit klar und transparent, dass sie eher entlastend und ermöglichend wirken.

### **3.2 Die Rolle von Leistungskontrolle, Qualifizierung und Coaching**

Der konkreten Grenzstellenarbeit obliegt also in der Tat die Bewegung im Dilemma und die Bewältigung dilemmatischer Anforderungen. Dennoch bleibt Callcenterarbeit reglementierte und kontrollierte Arbeit. Reglementierung und Kontrolle von Seiten der Organisationen aber erfolgen – wie unsere Untersuchung zeigt – auf eine gewissermaßen gedämpfte, “dilemmabewusste” Weise: Die Formalisierungen und Standardisierungen von Leitfäden, Kontrolltechniken und Leistungsbewertungen werden immer wieder flexibel angewandt, kontextuiert und modifiziert. Nicht nur in den Einschätzungen der Beschäftigten, die die Dilemmata unmittelbar bearbeiten, sondern auch in den Organisationsstrukturen und –prozessen der Kontrolle und Handlungssteuerung zeichnen sich Tendenzen eines reflexiven Umgangs mit den Dilemmata der Grenzstelle ab.

Leitfäden etwa, die die Gesprächsführung zu standardisieren suchen, werden in den meisten Fällen eher als “Leitplanken” verstanden. Für die Agents ist das Ausdruck der geforderten Subjektivität und ihrer kontrollierten Autonomie. Im lockeren Umgang mit Leitfäden steckt *slack*. Auch im Hinblick auf formalisierte Leistungskontrollen finden wir in den von uns untersuchten Betrieben einen vergleichsweise “gedämpften” Einsatz der von computerisierten Telefonanlagen produzierten Daten und Kennziffern. Gerade die technisch produzierte Detailliertheit muss wieder moderiert werden. Die Daten der Telefonanlage werden für die Kapazitäts- und Personalplanung eingesetzt und liefern “Steuerungsargumente” für das Management. Eine allzu kleinteilige oder kurzfristige Kontrolle wird dabei eher vermieden, man fährt Auswertungen über längere Zeiträume, um kurzfristige Schwankungen herauszurechnen und ein “repräsentatives” Bild zu gewinnen. Die kurzfristige Kontrolle hingegen wird durch die Transparenz des Arbeitsprozesses ein Stück weit an die Beschäftigten selbst delegiert. Sie sehen über Anzeigetafeln an den Wänden die Auslastung und die Warteschlange und setzen die Akzente im Gespräch entsprechend.

Gerade die Detailliertheit der von ACD-Anlagen generierten Abbildungen des Prozesses fordern also dem Management und den SupervisorInnen wieder Interpretationsleistungen ab. Hier ist das Wechselspiel von Informatisierung und Kontextuierung zu beobachten. Nicht jeder Aus-

reißer in Leistung oder Auslastung erfordert Eingriffe, kleinere Schwankungen müssen ignoriert, aber Signale für Trends dennoch erkannt werden. Die Organisation bevorrät also Informationen und damit Möglichkeiten, kontext- und situationsabhängig "accounts" und Erklärungen verlangen zu können und steuernd einzugreifen. Dass diese Information redundant und mehrdeutig ist, eröffnet dann dem Management, aber auch den AgentInnen, wieder Spielräume zum Manövrieren.

Komplementär zur Perfektionierung der Leistungsbewertung verwenden die Callcenter einen beachtlichen Aufwand auf Qualifizierung, Qualitätsmanagement und Coaching. Assessment Center werden, wo vorhanden, immer wieder überprüft und verfeinert, Mitarbeiterbefragungen sind allseits üblich, Arbeitszufriedenheit und Fluktuationsquoten werden aufmerksam beobachtet.

Das ist ausgeprägt dort der Fall, wo die Dienstleistungen anspruchsvoller sind und damit die Dilemmata der Grenzstelle deutlicher hervortreten. Vor allem bei den Call Centern der Banken, die viele Studierende einsetzen, hat das Gesprächscoaching für die Personalentwicklung einen wichtigen Stellenwert. Es trifft dabei auch auf die Interessen dieser Beschäftigtengruppe am Ausbau kommunikativer Schlüsselqualifikationen. Zudem schließt es an die Anerkennungs- und Reflexionsbedürfnisse an, die die Kommunikationsarbeit im Dilemma generiert. So wird es zur institutionalisierten Reflexion der Grenzstellenarbeit.

Aber auch bei den einfacheren Dienstleistungen, etwa in der Bestellannahme, lassen sich solche reflexiven Bezüge feststellen. Die Gesprächsführung ist hier weitaus stärker standardisiert, und das Qualitätsmanagement (über Mithören der Gespräche und anschließendes Feedback) konzentriert sich auf die Einhaltung der Leitfäden unter der Prämisse der Kundenfreundlichkeit. Komplementär aber wird den AgentInnen immer wieder die Einzigartigkeit des Kundenkontakts aufgrund der Individualität des Kunden vermittelt. In Seminaren mit Rollenspiel- und Selbsterfahrungsanteilen werden sie – auf dem Umweg über die eigene Rolle als KundIn – auf die Erwünschtheit von Hilfsbereitschaft verpflichtet. Reflexive Potentiale werden hier über Praktiken der "info-normativen" Kontrolle (Frenkel u. a. 1999) mobilisiert.

Gesprächscoaching, das wir vor allem in den Banken, aber nicht nur da, vorgefunden haben, stellt somit eine Art institutionalisierte Dauerreflexion dar. Es offenbart aber selbst Ambivalenzen: Denn es bedeutet zum einen eine ausgefeilte Kontrolltechnologie, die darin besteht, die AgentInnen die Kontrolle und Beobachtung internalisieren zu lassen und ihre eigene Kreativität zur Qualitätssicherung und –verbesserung zu mobilisieren (vgl. McCabe u. a. 1999). Man kann darin aber auch, vorsichtig, eine Professionalisierung der "Bewegung im Dilemma" ausmachen, für die subjektgebundene Ressourcen der Beschäftigten mobilisiert werden, aber für die auch die Organisationen nicht unbeachtliche Ressourcen einsetzen.

#### 4. Fazit

Sich von neo-tayloristischen Vorstellungen der Rationalisierung von Callcentern zu verabschieden, ist nach unseren Überlegungen und Ergebnissen nicht nur aus der Perspektive einer vernünftigen Arbeits(platz)-gestaltung geboten, sondern wird auch durch organisationstheoretische Überlegungen plausibilisiert. Empirisch zeigen unsere Erhebungen, dass und wie die Organisationen und die in ihnen Arbeitenden sich reflexiv auf ihre Grenzstellenfunktion beziehen. Indem sie Standardisierungen versuchsweise und zur Orientierung einsetzen, statt kleinteilige Vorgaben zu machen und indem sie "coachen" statt zu reglementieren, lassen sie vielfach Komplexität an der Grenzstelle zu. Ein Stück weit praktizieren sie das, was jene TheoretikerInnen und BeraterInnen empfehlen, die die Grenzen und Nebenfolgen organisationeller Eingriffe und Maßnahmen mit reflektieren: Komplexität aufbauen, Dilemmata kultivieren und die je ausgeblendete Seite des Dilemmas mit- und wieder einführen (Baecker 1994; Weick 1995, 342ff.; Kühl 2000).

Allerdings greift die wechselseitige Nutzung von *slack* und Flexibilität nicht notwendigerweise reibungslos ineinander. Der Einsatz kompetent-flexibler AgentInnen und das reflektierte Dilemma-Management der Organisationen sind voraussetzungs- und anspruchsvoll. Flexibilitätsbereitschaften der AgentInnen müssen anerkannt und honoriert werden, und sie müssen ihre Wissensreserven und sozialen Kompetenzen ins Spiel und zur Geltung bringen können und dürfen. Coaching und Kontrolle müssen dies berücksichtigen und entsprechend lose, aber transparent und fair verkoppelt werden. Das ist nicht nur akademisch oder normativ gemeint. Werden die erbrachten Flexibilitätsleistungen nicht anerkannt oder wird *slack* einseitig den Beschäftigten abgefordert, ist das die Basis für Konflikte, Abwanderung oder eine Verschlechterung der Dienstleistungsqualität. So zögern die Agents offenbar nicht, das Callcenter zu wechseln. Ein Drittel der von uns befragten AgentInnen hat vorher in einem anderen Callcenter gearbeitet. Zahlreiche Konflikte in Callcentern drehen sich letztlich um die Anerkennung der flexiblen Arbeitsleistung und um die dazu nötigen Spielräume, denn Beschäftigte, die Qualität erbringen sollen, entwickeln ihre eigenen Vorstellungen davon, was das ist.

#### Literatur

- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Berlin
- Cyert, Richard M., James G. March (1995): Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung. Stuttgart, 2. Aufl. (Originalausgabe 1963: An Behavioral Theory of the Firm)
- Frenkel, Stephen J., Marek Korczynski, Karen A. Shire, May Tam (1999): On the Front Line. Organization of Work in the Information Society. Ithaka/New York/London
- Gutek, Barbara (1995): The Dynamics of Service. San Francisco



- Holtgrewe, Ursula (2001): Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Call-center als informatisierte Grenzstellen; in: Ingo Matuschek, Annette Henninger, Frank Kleemann (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven. Wiesbaden, 55 - 70
- Holtgrewe, Ursula, Stephan Voswinkel (2001): Kundenorientierung zwischen Organisationsrationalität und professionellem Eigensinn; in: Hermann Kotthoff, Dieter Sauer (Hg.): DIENST – LEISTUNG(S) – ARBEIT: Leistung und Kundenorientierung in tertiären Organisationen. München
- Kühl, Stefan (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. Frankfurt/New York
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt/New York
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin
- McCabe, Darren, David Knights, Deborah Kerfoot, Glenn Morgan, Hugh Willmott (1998): Making sense of “quality”? Toward a review and critique of quality initiatives in financial services; in: human relations 51, 389 – 411
- Tacke, Veronika (1997): Systemrationalisierung an ihren Grenzen – Organisationsgrenzen und Funktionen von Grenzstellen in Wirtschaftsorganisationen; in: Georg Schreyögg, Jörg Sydow (Hg.): Managementforschung 7. Gestaltung von Organisationsgrenzen. Berlin, 2-44
- Thompson, James D. (1967): Organizations in Action. New York et al.
- Weick, Karl E. (1995): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt

Anschrift der VerfasserInnen:

Dr. Ursula Holtgrewe

Lehrstuhl für Innovationsforschung und nachhaltiges Ressourcenmanagement (BWL IX)

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

TU Chemnitz

09107 Chemnitz

eMail: ursula.holtgrewe@wirtschaft.tu-chemnitz.de

Dr. Christian Kerst

HIS Hochschul-Informationen-System GmbH

Goseriede 9

30159 Hannover

eMail: Kerst@his.de



# Ergonomische Gestaltung von Arbeit und Software an der Kundenschnittstelle

Florian Theißen, Susanne Maaß



## 1. Einleitung

Call-Center-Arbeit ist in hohem Maße durch ihre Einbindung in eine informationstechnische Infrastruktur gekennzeichnet. Neben dem Telefon kommen in der Regel eine Vielzahl von Softwaresystemen zum Einsatz, deren Anwendung eng mit dem Gespräch mit den KundInnen verwoben ist. Der folgende Beitrag befasst sich mit der Frage, wie angesichts hoher kommunikativer Anforderungen einerseits und umfassender technischer Einbindung des Kommunikationsprozesses andererseits Arbeitsorganisation und Softwaretechnik gestaltet werden sollten, damit das Kundengespräch für die AgentInnen problemarm, für die KundInnen zufriedenstellend und für die Unternehmen produktiv verläuft. Die Aussagen basieren auf dem Forschungsprojekt „Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern“ (ComCall).<sup>1</sup>

Das Projekt arbeitete mit drei Bremer Call-Centern verschiedener Organisationsformen und unterschiedlicher Aufgabenspektren zusammen. Ziel war die Entwicklung von Lösungen für die Organisation und technische Unterstützung von Call-Center-Arbeit sowie für die Qualifizierung der AgentInnen, die sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten als auch den Ansprüchen der Unternehmen gerecht werden. Im Zentrum stand dabei die Frage, welche Besonderheiten Call-Center-Arbeit auszeichnen, und wie Arbeit und Technik im Call-Center gestaltet werden müssen, damit diesen Besonderheiten Rechnung getragen wird.

Es wurde ein qualitatives, konstruktives und partizipatives Verfahren gewählt. Zunächst führten wir an ausgewählten AgentInnen-Arbeitsplätzen dreistündige Beobachtungsinterviews durch und analysierten die Ergebnisse nach der Methode der Kontrastiven Aufgabenanalyse für Büroarbeit (KABA, vgl. Dunckel u. a. 1993).<sup>2</sup> Dadurch wurde ein detailliertes Bild der konkreten Arbeitspraxis gewonnen. Bezogen auf die an den Arbeitsplätzen verwendeten Front-Office-Systeme führten wir umfangreiche Usabilitytests durch, in denen wir die Gebrauchstauglichkeit der Software im Rahmen der Bearbeitung von Standardaufgaben überprüften.

<sup>1</sup> ComCall wurde von 1999 - 2002 am Fachbereich Mathematik/Informatik der Universität Bremen durchgeführt und im Programm Arbeit und Technik des Landes Bremen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

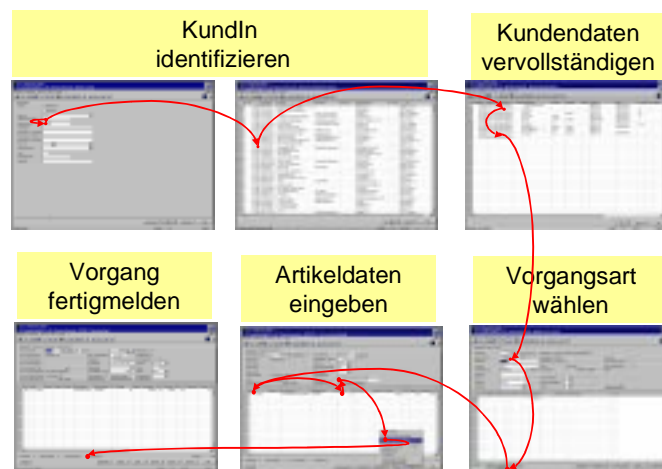
<sup>2</sup> Eine ausführliche Darstellung der Analyseergebnisse findet sich bei Maaß u. a. 2001.

Aufbauend auf den Ergebnissen der Analyse entwickelten wir konstruktive Vorschläge für die Gestaltung von Arbeitsorganisation, Computerunterstützung und Qualifizierung in den jeweiligen Unternehmen. Hieraus ließen sich Hinweise für die Gestaltung von Arbeitsorganisation und Software für Call-Center allgemein ableiten.

In allen Phasen kooperierten wir eng mit den Beschäftigten vor Ort, da sich nur so ein ausreichendes Bild der Arbeitspraxis erlangen lässt. Im Folgenden werden zuerst einige softwarebezogene und arbeitsorganisatorische Probleme beschrieben, die sich in unseren Analysen als wesentlich herausgestellt haben. Anschließend stellen wir einige unserer Vorschläge für die Arbeits- und Softwaregestaltung dar, um abschließend in einem Ausblick das Potenzial neuerer technischer Entwicklungen für eine verbesserte Unterstützung der Interaktion zwischen AgentInnen und KundInnen zu diskutieren.

## 2. Softwarebezogene und arbeitsorganisatorische Probleme

**Abbildung 1: Beispiel für die Maskenfolge bei der telefonischen Erfassung eines Auftrags**



Die in Abbildung 1 dargestellte Maskenfolge zeigt den Ablauf einer typischen Auftragserfassung bzw. Angebotserstellung mit einem Vertriebssystem im Kundenkontakt. Das Beispiel verdeutlicht ein typisches Software-Problem, dem sich AgentInnen in ihrer Arbeit häufig gegenüber sehen. Die Software geht in ihrer Struktur von klar unterschiedenen Phasen der Bearbeitung aus, die nacheinander abgearbeitet werden müssen, um das Kundengespräch zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen: Erst wird die anrufende Kundin in der Kundendatenbank identifiziert. Dann werden die evtl. unvollständigen, fehlerhaften oder veralteten Kundendaten auf den aktuellen Stand gebracht. Danach wird ent-

schieden, ob es sich bei dem Gespräch um die Erteilung eines Auftrags oder die Anforderung eines Angebots handelt. Nun werden die Daten der Artikel, um die es geht, eingegeben. Abschließend wird der Vorgang fertig gemeldet.

Die Struktur der Software zwingt die Agentin, die einzelnen Arbeitsschritte in dieser Reihenfolge abzuarbeiten. Diese technisch bedingte Strukturierung des Gesprächs ist jedoch problematisch. So muß die Agentin zu Beginn des Gesprächs bestimmen, ob es sich um eine Auftragserfassung oder eine Angebotserstellung handelt. Dies stellt sich aber oft erst im Verlauf des Gesprächs heraus und kann durch das verkäuferische Geschick der Agentin beeinflusst werden. Auch ist die Identifizierung des Kunden als obligatorischer Gesprächseinstieg nicht immer angemessen: Manche Kunden wollen nur eine kurze Auskunft einholen und sehen nicht ein, warum sie sich dazu erst genau identifizieren müssen. Ähnliches gilt für die Vervollständigung der Kundendaten: Dass sich Kundendaten geändert haben (z.B. die Kontoverbindung), wird aus Sicht der KundInnen erst am Ende des Gesprächs relevant.

**Tabelle 1: Aspekte des Kundengesprächs und Annahmen im Softwaremodell**

Aspekte des Kundengesprächs	Annahmen im Softwaremodell
Komplexer Interaktionsprozess	Informationsaustausch
Einfluss sozialer Faktoren	Sachlich determiniert
Unvorhersehbares Kundenverhalten	Strukturierter Prozess
Vielfältige Gesprächsverläufe	Gleichförmiger Prozess

Das Problem besteht darin, dass der Software Annahmen über das Kundengespräch zugrunde liegen, die dessen wesentliche Aspekte nicht richtig wiedergeben (Tabelle 1). Offensichtlich wird bei der Softwaregestaltung davon ausgegangen, dass Kundengespräche in erster Linie durch den zielorientierten Informationsaustausch geprägt sind und deshalb immer gleichförmig einen sachlich bestimmten Verlauf nehmen. Tatsächlich handelt es sich aber bei Kundengesprächen um hochkomplexe soziale Interaktionsprozesse, die auch aufgrund des nicht vorhersehbaren Kundenverhaltens unterschiedlich ablaufen können. Nimmt die Software den AgentInnen die Möglichkeit, flexibel in unterschiedlichen Gesprächssituationen zu agieren, behindert dies zwangsläufig das Kundengespräch.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Eine ausführliche Darstellung der Problematik softwareunterstützter Kundeninteraktionen findet sich bei Theißing 2001.

**Tabelle 2: Situative Anforderungen und Organisation des Kundengesprächs**

Situative Anforderungen	Organisation
Umfassende Problemlösung	Hohe Arbeitsteilung
Flexible Gestaltung des Gesprächs	Standardisierung des Gesprächs
Entscheidungskompetenzen	Geringer Entscheidungsspielraum

Auch die Organisation von Call-Center-Arbeit beruht häufig auf solchen Annahmen (Tabelle 2). Meist ist Call-Center-Arbeit als hoch arbeitsteiliger Prozess organisiert, bei dem die AgentInnen nach standardisierten Vorgaben und mit geringem Entscheidungsspielraum ausgestattet Kundengespräche „abarbeiten“. Angesichts vielfältiger Kundenbedürfnisse sowie unterschiedlichster und unvorhersehbarer Gesprächssituationen entspricht diese Art der Organisation aber nicht den Anforderungen, die aus dem Kundengespräch erwachsen. Hier ist vielmehr flexibles Reagieren auf wechselnde situative Anforderungen und individuelles Eingehen auf unterschiedliche Kunden gefordert. Das können die AgentInnen aber nur leisten, wenn sie mit den entsprechenden Ressourcen und Entscheidungskompetenzen ausgestattet sind. Die arbeitsteilige Organisation und die Strukturierung der Arbeit durch Standardvorgaben wirken hier als Behinderung.

### 3. Vorschläge zur Gestaltung der Arbeitsorganisation

Im Sinne besserer Arbeitsbedingungen und besserer Dienstleistungen müssen ganzheitliche Aufgabenzuschnitte gefunden werden, die den AgentInnen Handlungs- und Entscheidungsspielräume lassen.

In Inhouse-Call-Centern ließe sich das bspw. durch die Reintegration von Kundenkontakt und vor- bzw. nachgelagerten Tätigkeiten gewährleisten („das Unternehmen als Call-Center“). In unabhängigen Dienstleistungs-Call-Centern, die über kein organisatorisches „Hinterland“ zur Aufgabenanreicherung verfügen, könnten ganzheitlichere Aufgabenzuschnitte durch eine Ausweitung des Serviceangebots realisiert werden. In vielen Fällen wird durch die standardisierten Call-Center-Dienstleistungen nur ein Ausschnitt der Kundenbedürfnisse befriedigt. Eine Ausweitung der klassischen Telefonauskunft zur „Alles-Auskunft“, in der AgentInnen im Auftrag der Kunden umfangreichere Rechercheaufgaben übernehmen, ginge z.B. in die richtige Richtung.

Eine weitere Möglichkeit der Aufgabenanreicherung bestünde darin, die AgentInnen als „ExpertInnen des Kundenkontaktes“ an der Planung und Gestaltung ihrer eigenen Arbeit zu beteiligen. Unternehmen, die die AgentInnen nur nach Plan telefonieren lassen, schaffen damit nicht nur schlechte Arbeitsbedingungen. Sie verzichten auch ohne Not auf das enorme Erfahrungswissen hinsichtlich der Verbesserungsmöglichkeiten

von Abläufen und Werkzeugen, das sich AgentInnen in ihrer täglichen Arbeit aneignen.

#### **4. Gestaltung interaktionsangemessener Software**

Auch die Gestaltung der Software muß sich am interaktiven Charakter der AgentInnenarbeit orientieren. Sie muß die realen Gegebenheiten und Bedingungen der Interaktion zwischen AgentIn und KundIn berücksichtigen. Wir haben dafür den Begriff „Interaktionsangemessenheit“ geprägt.

Aufgrund der Vielfalt der Gesprächssituationen und -anforderungen kann Software für das Call-Center ohne die praktische Erfahrung mit der Kundeninteraktion nicht interaktionsangemessen gestaltet werden. Um zu gewährleisten, dass die Software tatsächlich den praktischen Anforderungen im Kundengespräch entspricht, müssen die AgentInnen an der Gestaltung beteiligt werden.

Wir haben in unserem Projekt eine solche partizipative Gestaltung interaktionsangemessener Software exemplarisch realisiert. Dabei zeigte sich, dass AgentInnen ihre Erfahrungen und Anforderungen sehr produktiv in den Gestaltungsprozess einbringen können. Voraussetzung ist ein Vorgehen, das es ihnen ermöglicht, aus der Erfahrungswelt des Anwendungsbereiches heraus Anforderungen an die Softwaregestaltung zu formulieren bzw. technische Gestaltungsoptionen im Kontext ihres alltäglichen Arbeitshandelns zu bewerten.

Wir arbeiteten zu diesem Zweck mit Szenarien. Szenarien verdeutlichen die Funktionsweise einer Software anhand der Beschreibung typischer softwaregestützter Arbeitsabläufe. Sie stellen Software-Mängel oder Anforderungen an die Softwaregestaltung in den Vordergrund oder beschreiben im Detail den neu gestalteten Interaktionsprozess zwischen KundIn, AgentIn und Software (Mängelszenarien, Sollszenarien, Benutzungsszenarien). In unserem Fall beschrieben die Szenarien typische Kundengespräche, wobei sowohl der Gesprächsverlauf als auch die Interaktion mit der Software dargestellt wurde, um die Wechselwirkungen zwischen diesen beiden Arbeitsebenen abzubilden.

Szenarien haben den Vorteil, dass sie das Systemverhalten in einer Weise formulieren, die an die alltäglichen Arbeitserfahrungen der BenutzerInnen anknüpft. Dadurch machen sie die Verständigung zwischen den BenutzerInnen und den EntwicklerInnen über die Software, ihre Mängel und wünschenswerte Änderungen möglich.

Zu Beginn stellten wir die Ergebnisse unserer Arbeitsplatzanalysen bezüglich der Behinderung von Kundengesprächen durch Softwaremängel in Form von Mängelszenarien dar. Diese diskutierten wir im Rahmen eines ersten Workshops mit einer Gruppe von AgentInnen. Sie überprüften und ergänzten unsere Beobachtungen und äußerten erste Verbesserungsideen.

Anhand dieser Ergebnisse entwickelten wir unseren ersten Prototypen. Seine Oberfläche und sein Funktionskonzept stellten wir in Form von Benutzungsszenarien dar, die verdeutlichten, wie sich mit diesem Prototypen in typischen Kundengesprächen arbeiten ließe. Auf einem zwei-

Nach einer Überarbeitung des Prototypen präsentierten wir ihn der Geschäftsleitung, der IT-Abteilung und den beteiligten AgentInnen. Das Echo war ausgesprochen positiv. Allen Beteiligten wurde deutlich, dass man zu weitgehend anderen Ergebnissen gelangt, wenn man die interaktiven Charakteristika der Call-Center Arbeit in der Software-Gestaltung berücksichtigt, und dass die Beteiligung der AgentInnen am Entwicklungsprozess notwendig ist. Die Benutzungsoberfläche dieses Prototypen ist in Abbildung 2 dargestellt.

[illegible]

**Übersichtlichkeit:** Die Anzeige ist nach inhaltlichen Kriterien klar in vier Bereiche gegliedert und nicht mit Informationen überladen. Für jeden Bereich sind die wesentlichen Informationen auf den ersten Blick zu erkennen. Bei Bedarf können für jeden Bereich zusätzliche Details aufgerufen werden. Der aktive Bereich und das aktive Feld sind hervorgehoben, um die Orientierung zu erleichtern.

**Flexible Bearbeitung:** Die Software gibt keine Reihenfolge für die Bearbeitung einzelner Arbeitsschritte vor. Die Anzeige in den einzelnen Bereichen kann geändert werden, ohne dass die anderen Bereiche davon betroffen sind. Die Software-Ressourcen können deshalb flexibel eingesetzt werden, wie es der Gesprächsverlauf fordert.

**Unterstützen statt Steuern:** Die Software gibt zwar keinen Bearbeitungsverlauf vor. Sie unterstützt die AgentInnen aber trotzdem dabei, im Gespräch alle Schritte, die zur erfolgreichen Bearbeitung des Kundenanliegens notwendig sind, durchzuführen. Dies wird bspw. durch Plausibilitätsprüfungen und durch entsprechende visuelle Kennzeichnung noch fehlender Eingaben erreicht.

## **5.      **Ausblick: Neue Möglichkeiten der Interaktionsunterstützung****

Man mag einwenden, der von uns zugrundegelegte Arbeitskontext sei inzwischen veraltet, die Zukunft gehöre der medienunterstützten Interaktion zwischen KundIn und AgentIn im Web-enabled Call-Center. Tatsächlich haben kooperationsunterstützende Systeme wie z.B. Shared-Browsing-Software in der letzten Zeit viel Aufmerksamkeit in der Call-Center Diskussion erfahren, auch wenn es bei genauer Nachfrage erst wenig tatsächliche Anwendungsbeispiele gibt.

Doch diese Systeme verbessern nicht zwangsläufig die Interaktion zwischen KundIn und AgentIn. Einerseits eröffnen kooperationsunterstützende Medien tatsächlich neue Möglichkeiten gerade zur Gestaltung anspruchsvoller Dienstleistungen. Andererseits stellt sich das Problem der Interaktionsangemessenheit bei diesen Systemen womöglich sogar verschärft, weil zur sprachlichen Interaktion die gemeinsame Bewegung im Internet hinzukommt.

Die Untersuchung eines solchen Systems bei einem unserer Projektpartner ergab: Die Situation wird durch zwei Benutzer mit unterschiedlichen Kompetenzen und Interessen und durch die technische Struktur tatsächlich noch komplexer. Der Entwicklung solcher Systeme müssen deshalb sehr differenzierte Interaktionsmodelle zugrunde gelegt werden. Ansonsten ist, wie bei dem von uns getesteten System, mit massiven Behinderungen des Kundengesprächs und einer entsprechend hohen Rate von Gesprächsabbrüchen zu rechnen.

Nach unserer Einschätzung entspricht zur Zeit noch keines der angebotenen Systeme den Anforderungen an die Interaktionsangemessenheit. Das gilt auch für die mit ihrer Hilfe realisierten Dienstleistungen, die meist über die Hilfestellung beim Navigieren in schlecht gestalteten E-Commerce-Sites nicht hinausgehen. Um die Potenziale dieser Technik zu realisieren, ist noch konzeptionelle Arbeit bei der Gestaltung sowohl der Technik als auch der Dienstleistungen selbst notwendig.



## Literatur

- Dunckel, Heiner, Walter Volpert, Martina Zölch, Ulla Kreutner, Cordula Pleiss, Karin Hennes (1993): Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro – Der KABA-Leitfaden. Grundlagen und Manual; Zürich/Stuttgart: Verlag der Fachvereine/Teubner
- Maaß, Susanne, Florian Theißen, Margita Zallmann (2001): Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern. In: Horst Oberquelle, Reinhard Oppermann, Jürgen Krause: Mensch & Computer 2001. Stuttgart: Teubner, 59-70
- Theißen, Florian (2001): Interaktionsarbeit und Softwaregestaltung. In: Ingo Matuschek, Annette Henninger, Frank Kleemann (Hrsg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 147-162

Anschrift der VerfasserInnen:

Florian Theißen

Universität Bremen

Prof. Dr. Susanne Maaß

Fachbereich 3 Mathematik/Informatik

Postfach 330 440

28334 Bremen

eMail: theissing@informatik.uni-bremen.de

eMail: maass@informatik.uni-bremen.de

# Qualitative Verbesserung der Kunden – Call Center – Kommunikation

Tilo Pfeifer, Thomas Russack



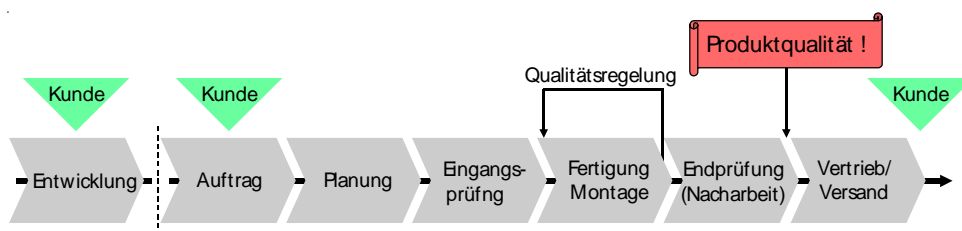
Die Zielsetzung dieses Beitrags ist es, die Potenziale eines prozessorientierten Qualitätsmanagements (Pfeifer 2001, 55 ff.) zur Absicherung von Call Center Prozessen aufzuzeigen sowie einen Ausblick auf die Herausforderungen der Integration des Kontaktkanals eMail in die Call Center Organisation zu liefern. Zunächst wird daher eine Methode aufgezeigt, die es ermöglicht, die Kontaktqualität im Call Center durch eine Betrachtung der zu Grunde liegenden Prozesse zu verbessern. Im zweiten Abschnitt werden insbesondere Gestaltungsmöglichkeiten und in der Praxis vorhandene Umsetzungsdefizite beim eMail Management skizziert.

## 1. Absicherung der Kontaktqualität im Call Center

Die grundlegenden Forderungen bei der hier dargestellten Vorgehensweise zur Absicherung der Kontaktqualität sind eine prozessorientierte Ausrichtung, die Berücksichtigung der Aspekte Mitarbeiterqualifizierung und –motivation sowie die Unterstützung eines QM-Systems gemäß der DIN EN ISO 9001:2000.

### 1.1 Forderungen an ein QM-Werkzeug zur Absicherung der Kontaktqualität

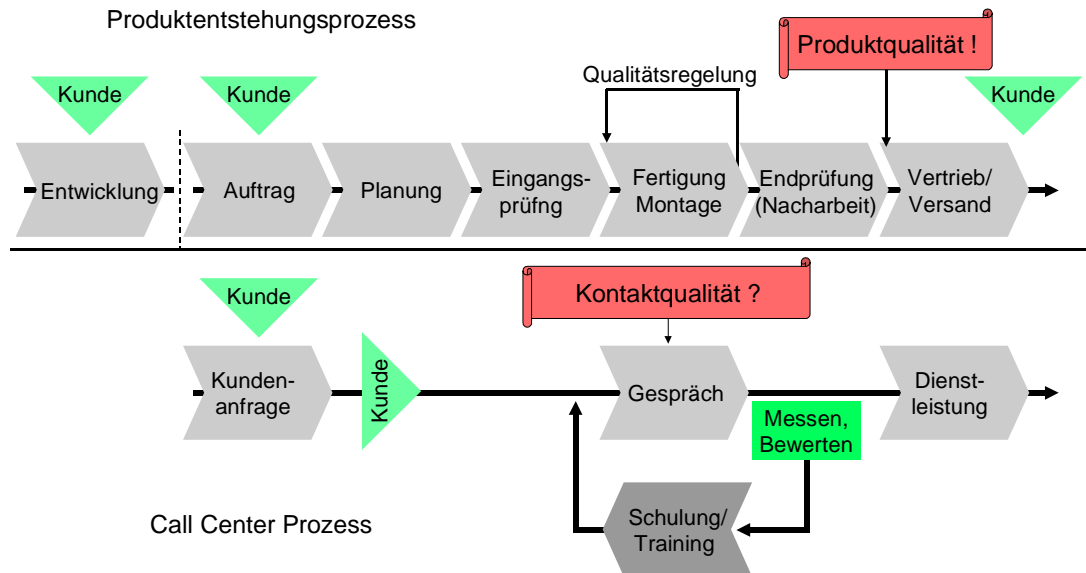
Abbildung1: Absicherung der Qualität materieller Produkte



Betrachtet man die in Abb. 1 vereinfacht dargestellte Prozesskette der Produktentstehung inkl. der zugehörigen Qualitätsaktivitäten, so wird deutlich, dass die Qualität materieller Produkte vor der Auslieferung an die Kunden durch entsprechende präventive und prüfende Maßnahmen (theoretisch) vollständig abgesichert werden kann. Auch wenn dies in der Praxis insbesondere aus Gründen der Prozesseffizienz bzw. aus Kostengründen zu weiteren, hier nicht näher erläuterten Herausforderungen

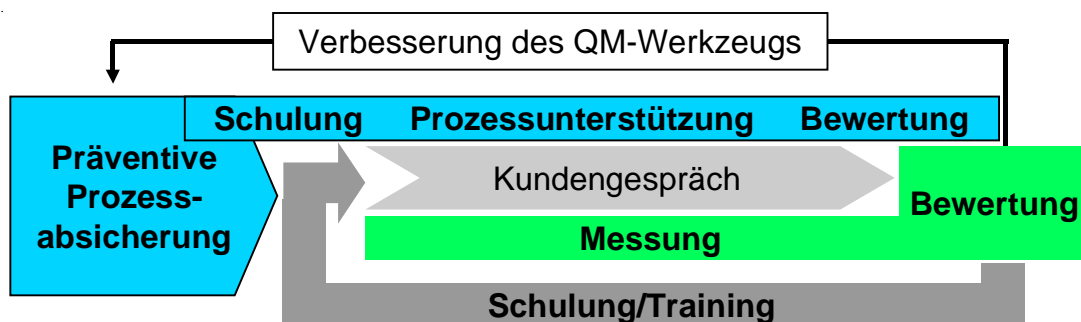
gen bei der Umsetzung führt, besteht hierdrin ein entscheidender Unterschied im Vergleich zu der Absicherung der Kontaktqualität im Call Center.

**Abbildung 2: Produktqualität versus Kontaktqualität**



Aus Abb. 2 wird ersichtlich, dass der Call Center Gesprächsprozess keine mit den Phasen Entwicklung, Planung, Eingangsprüfung und Endprüfung direkt vergleichbaren Teilprozesse enthält und dass der Kunde aktiv in den Prozessablauf eingebunden ist. Hierdurch erwächst der Bedarf an einem Qualitätsmanagementwerkzeug, das Aktivitäten der Entwicklung, Planung und Steuerung übernimmt. Weiterhin sollte ein zu gestaltendes QM-Werkzeug auch zur Dokumentation und Schulung genutzt werden können, da insbesondere die Qualifizierung der Mitarbeiter eine entscheidende Qualitätskomponente im Call Center ist. Abb. 3 veranschaulicht die unterschiedlichen Funktionen des nachfolgend vorgestellten QM-Werkzeugs.

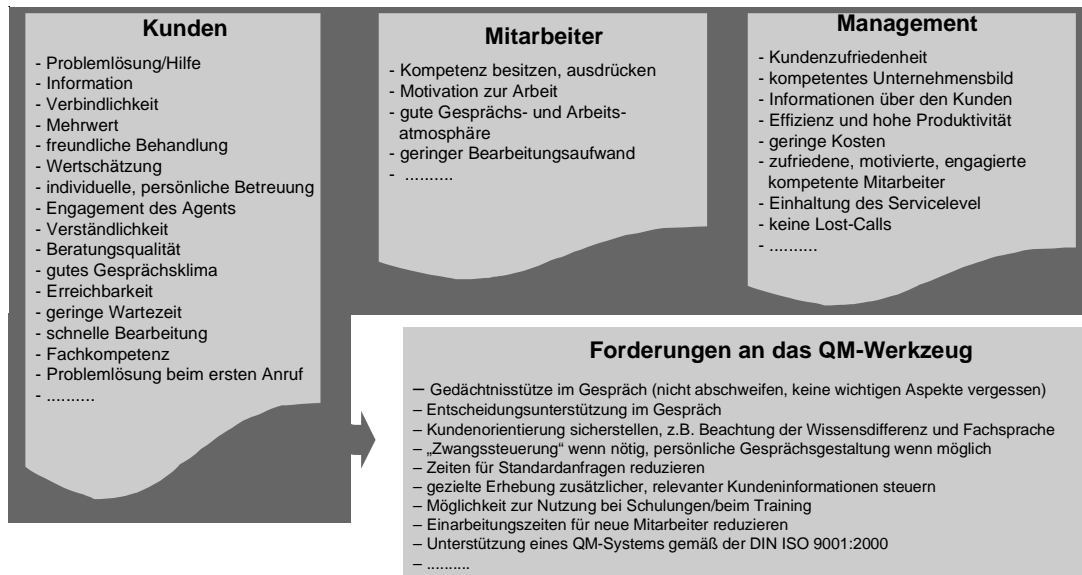
**Abbildung 3: Funktionen eines QM-Werkzeugs für Call Center**



Im Rahmen der Entwicklungsarbeiten müssen zunächst die Forderungen sämtlicher Interessengruppen ermittelt und dann in Forderungen an das QM-Werkzeug übersetzt werden. Hierbei muss den Ansprüchen von Kunden, Mitarbeitern und dem Call Center Management Rechnung getragen werden, im Falle der Betrachtung eines Call Center Dienstlei-

sters sind außerdem noch die Forderungen des Auftraggebers einzubeziehen. Abb. 4 zeigt auszugsweise die Forderungen der erstgenannten drei Gruppen sowie die daraus abgeleiteten Forderungen an das QM-Werkzeug.

**Abbildung 4: Forderungen an das Kundengespräch und das QM-Werkzeug**



Aus den Forderungen der Interessenpartner können Gestaltungshinweise abgeleitet werden. Beispielsweise erwarten die Kunden von dem Gespräch einen Mehrwert, eine individuelle Betreuung und eine hohe Beratungsqualität, die Mitarbeiter verlangen einen gewissen Gestaltungsspielraum sowie motivierende Arbeitselemente, das Management fordert zusätzliche Informationen über den Kunden. Die Integration der Möglichkeit zur aktiven Erhebung zusätzlicher Kundeninformationen durch die Mitarbeiter, aus denen ein für die Kunden unmittelbar ersichtlicher Mehrwert generiert werden kann, bietet hier einen von zahlreichen Ansatzpunkten zur forderungsgerechten Prozessgestaltung.

## 1.2 Vorgehensweise zur Umsetzung des QM-Werkzeugs

Zur Ausarbeitung und Implementierung der hier betrachteten Qualitätsmethode ist ein Vorgehen in sieben Schritten empfehlenswert:

1. Beschreibung der Call Center Prozesslandschaft
2. Ermittlung des Informations-/Leistungsaustausches
3. Festlegung der evtl. abfragbaren zusätzlichen Kundeninformationen
4. Ausgestaltung des Gesprächsprozesses
5. Festlegung der Pflege und Aktualisierung der Prozessmodelle
6. Nutzung der Prozessmodelle zur Schulung/zum Training
7. Gestaltung der DV-Oberfläche und der Ablauforganisation auf Basis der Prozesslandschaft

Bei der Beschreibung der Call Center Prozesslandschaft werden die Metaebene des Call Centers, die Ebene von Standard-Prozessmodellen und

Sofern die Prozesse in ihrer groben Struktur modelliert sind, gilt es, den Informations- und Leistungsaustausch festzulegen und abzusichern. Dies geschieht mit Hilfe der sogenannten Prozess-Struktur-Matrix. Mit ihr werden sämtliche Informations- und Leistungsforderungen, die zwischen den einzelnen Prozessschritten bestehen, erfasst, analysiert und abgesichert (Prefi 95, 80 ff.; Wohlfarth/Pfeifer/Westkämper 97, 1097 ff.; Edenhofer/Prefi/Wißler 97, 1231 ff.). Hierbei werden die Prozessschritte wie in Abb. 5 dargestellt diagonal angeordnet, so dass in den Matrixfeldern oberhalb der Diagonale die Forderungen der nachfolgenden an die vorhergehenden und in den Matrixfeldern unterhalb der Diagonale die Forderungen der vorhergehenden an die nachfolgenden Prozessschritte erfasst werden können.

Das Diagramm zeigt den Beratungsprozess in 10 Schritten, die in einer 10x10-Matrix angeordnet sind. Die Schritte sind in graue Pfeile unterteilt, die die Hauptphasen des Prozesses darstellen:

- Begrüßung** (Schritt 1)
- Identifikation** (Schritt 2)
- Anliegen klären** (Schritt 3)
- Bearbeitung** (Schritt 4)
- Zusatzfragen** (Schritt 5)
- Nachbearb.** (Schritt 6)
- Dienstleister** (Schritt 7)
- Kunde** (Schritt 8)
- Management** (Schritt 9)

Die Interaktionen zwischen den Akteuren sind wie folgt dargestellt:

- Dienstleister fordert von Identifikation:** Adressangaben (Schritt 2)
- Kunde fordert von Zusatzfragen:**
  - Erklärung des Sinns
  - unmittelbaren Nutzen
(Schritt 5)
- Management fordert von Nachbearbeitung:** Vollständige Erfassung des Falls in der Kundenhistorie (Schritt 6)
- Zusatzfragen fordert von Nachbearbeitung:** Erfassung möglicher zukünftiger Themen (Schritt 6)

Die Pfeile verdeutlichen die Abfolge der Schritte und die Kommunikation zwischen den Akteuren. Ein vertikaler gestrichelter Pfeil markiert die Zeitachse, die von oben nach unten verläuft. Ein horizontaler gestrichelter Pfeil markiert die Prozessachse, die von links nach rechts verläuft.

132

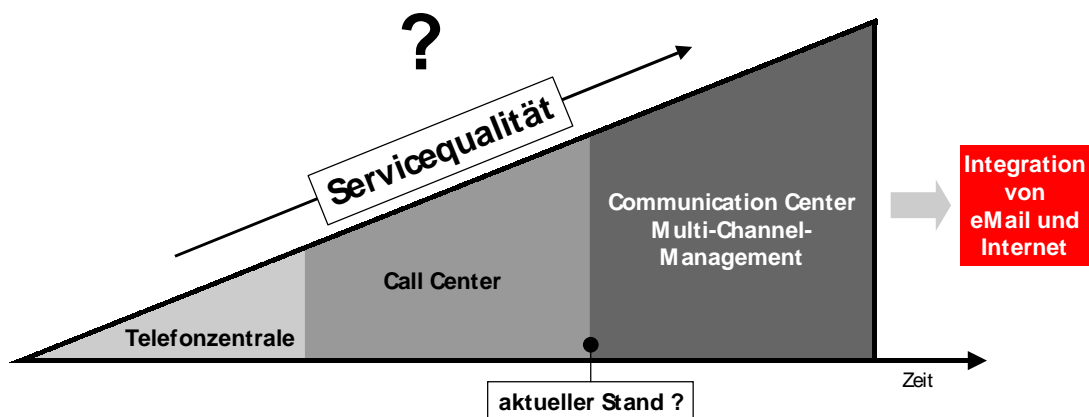
Die so erarbeiteten Prozessmodelle können nun unmittelbar zur Schulung der Mitarbeiter und zur Gestaltung der DV-Oberflächen eingesetzt werden.

Der Nutzen der dargelegten Vorgehensweise liegt in der vollständigen Erfassung der Call Center Prozesslandschaft, einer Standardisierung und der Reduzierung der Prozessmodelle um den Faktor 7-10, der Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Prozessorientierung, einer aktiveren Gesprächsführung durch die Agents - verbunden mit der Reduzierung der Gesprächszeiten für Standardanteile, einer erhöhten Mitarbeitermotivation, der Schaffung einer sinnvollen Grundlage zur Gestaltung der DV-Oberfläche sowie einer praxisgerechten Prozessbeschreibung für das QM-System.

## 2. Integration des Kontaktkanals eMail

In zahlreichen aktuellen Vorträgen und Veröffentlichungen wird die Entwicklung von der Telefonzentrale über das Call Center hin zu einem umfassenden Multi-Channel Communication Center thematisiert (siehe Abb. 6). Dieses integriert insbesondere die Kontaktkanäle eMail und Internet in die bisherige Call Center Organisation.

**Abbildung 6: Vom Telefon zum Internet**



Fraglich ist, inwieweit sich die als wichtiger Wettbewerbsfaktor propagierte Kanalintegration auf die vom Kunden wahrgenommene Servicequalität eines Call Centers auswirkt. Abb. 7 veranschaulicht einige der anbieterseitig vorgebrachten Vorteile erfolgreich eingesetzter eMail Management und Internet Self Service Lösungen.

## Abbildung 7: Erfolgspotenziale von eMail Management und Internet Self Service

### Erfolgsaussagen zum eMail Management

- „Bei ausgeweiteter Geschäftstätigkeit und mehr Kundenkontakten Produktivität um 50% gesteigert und Mitarbeiter um 20% reduziert“
- „80% mehr beantwortete Anfragen pro Agent“
- „60% mehr Anfragen im 1. Level abgeschlossen“
- „Kosten durch eMail Management um 50% gesenkt“

### Erfolgsaussagen zum Internet Self Service

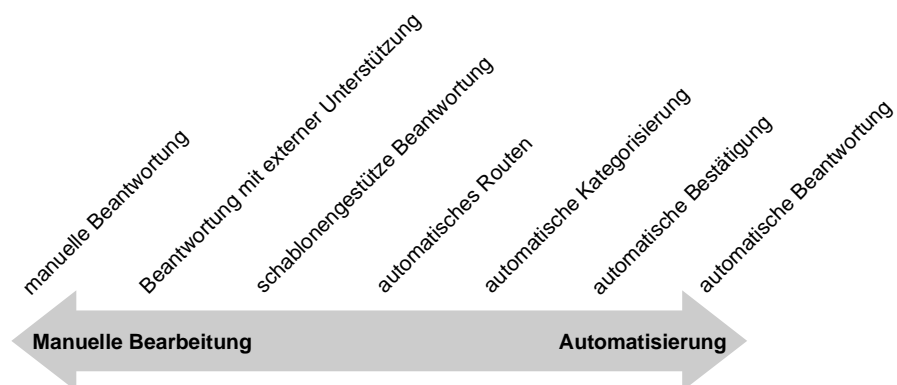
- „6 Million US\$ Einsparungen pro Jahr durch Wechsel vom Call Center auf Internet Selfservice“
- „24% der internen Anfragen durch Selfservice über Intranet beantwortet“
- „77% der Anfragen durch Selfservice über Internet beantwortet“

Quelle: KANA

Neben dem Vorhandensein der technischen Kommunikationseinrichtungen erfordert eine für das Unternehmen und die Kunden nutzbringende praktische Umsetzung u.a. die Betrachtung zahlreicher organisatorischer und personeller Aspekte, die nachfolgend kurz skizziert werden sollen.

Die Gestaltungsalternativen beim eMail Management reichen von der ursprünglich praktizierten rein manuellen bis hin zur vollständig automatisierten Beantwortung von Kundenanfragen. Jede der in Abb. 8 dargestellten Ausprägungsformen erfordert dabei spezifische Qualitätsmaßnahmen zur Absicherung der Servicequalität.

## Abbildung 8: Gestaltungsalternativen im eMail Management



Ein bedenkenswerter Aspekt bei der qualitätsgerechten Gestaltung der eMail Bearbeitung ist die oftmals nicht vorhandene Kenntnis der tatsächlichen Kundenforderungen in Bezug auf die Ausgestaltung dieses Kommunikationskanals. Doch selbst wenn diese bekannt sind, verhindern oftmals organisationsinterne Defizite den effizienten Einsatz der



innovativen Technologien. Eine Untersuchung des Fraunhofer IPT in der Automobilindustrie förderte u.a. folgende Umsetzungsdefizite zu Tage:

- Die eDialog-Architekturen der Unternehmen weisen zahlreiche Insel-lösungen auf.
- Telefonaten wird eine höhere Priorität zugeordnet als eMails.
- Es existieren nur selten reine „eMail Agents“.
- Die eMail Bearbeitung erfolgt nicht systematisch, sondern überwiegend nebenbei.
- Zuständigkeiten für Pflege- und Änderungsarbeiten sind nicht eindeutig geregelt, so dass z. B. die Aktualität der internen eMail Adressen nicht gewährleistet ist, wodurch Irrläufer und Zeitverzögerungen entstehen.
- eMail Schleifen verursachen schnell einen starken eMail-Verkehr, z. B. durch veraltete Adressen.
- Die Bearbeitung von sog. Sammel-eMails zu fest definierten Zeiten steht kurzen Reaktionszeiten im Wege.
- Häufig findet noch ein sehr zeitintensives manuelles Lesen und Weiterleiten aller eMails statt.
- Die manuelle Weiterleitung ohne übergeordnete Steuerung verursacht eine Mehrfachbearbeitung.
- eMails erhalten keine einheitlichen Bearbeitungsnummern.
- Es erfolgt keine Dubletten-Überprüfung.
- eMails, die in der Bearbeitung sind, verfügen über keine Statusinformationen.
- Es existiert kein Eskalations-Monitoring.
- Eine automatisierte Weiterleitung erfolgt nicht auf Grund inhaltlicher Aspekte, so dass zahlreiche Irrläufer und ein damit verbundener Zusatzaufwand entstehen.
- Eine zu geringe Toleranz bei der automatisierten Zustellung erhöht den manuellen Aufwand.
- Automatisierte Empfangsbestätigungen beziehen sich nicht auf den Inhalt der eMails und enthalten keine Informationen über die zuständigen Ansprechpartner im Unternehmen.
- Die Erfassung des relevanten eMail-Inhalts in das CRM-System erfolgt manuell und ist demzufolge sehr zeitintensiv.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt bei der Integration eines eMail Managements in die auf telefonische Kontakte spezialisierten Call Center ist die Qualifikation der Mitarbeiter. Die Forderungen an die eMail-Bearbeiter weichen stark von denen an klassische Call Center Agents ab. Beispielsweise benötigen Mitarbeiter zur eMail Bearbeitung

- eine hohe Affinität zu DV-Anwendungen, insbesondere zum Internet,
- einen hohen Qualifizierungsgrad im Bereich der schriftlichen Kommunikation,
- die Fähigkeit zum schnellen Maschinenschreiben bei korrekter Orthographie,
- einen guten schriftlichen Sprachstil,
- Kenntnisse über Gestaltung und Strukturierung im digitalen Schriftverkehr,
- Einfühlungsvermögen bzw. Fähigkeit, eMail-Inhalt richtig zu interpretieren (z.B. Ironie),

- die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge anschaulich und nachvollziehbar schriftlich zu erläutern sowie
- die Fähigkeit, eindeutig zu formulieren, um Missverständnisse und Rückfragen zu vermeiden.

Somit erwachsen insbesondere neue Forderungen an die Auswahl und Schulung der Mitarbeiter. Insgesamt ist in zukünftigen Arbeiten zu durchleuchten, inwieweit die Einbeziehung der Kommunikationskanäle eMail und Internet bisherige Erkenntnisse im Bereich der Call Center Organisation in Frage stellt. Darüber hinaus ist eine Einbeziehung des Kundenwerts bei der Gestaltung und Bereitstellung der alternativen Kommunikationskanäle durch das Unternehmen zu beachten. Hier ist eine Abstimmung des technisch und wirtschaftlich Machbaren mit den Kundenforderungen unerlässlich. Diesbezügliche Arbeiten des Fraunhofer IPT erfolgen zur Zeit im Rahmen von Forschungsprojekten mit industrieller Beteiligung. Interessenten sind eingeladen, mit den Autoren in Kontakt zu treten.

## Literatur

- Prefi, Thomas (1995): Entwicklung eines Modells für das prozessorientierte Qualitätsmanagement. Dissertation RWTH Aachen: Beuth Verlag (FQS-Schrift 92-02) Frankfurt am Main
- Wohlfarth, Dieter, Pfeifer, Tilo, Westkämper, Engelbert (1997): Das System verändern – pQMS – ein Qualitätsmanagementsystem für Prozesse. in: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit 42/10, 1097 - 1099
- Edenhofer, Berthold; Prefi, Thomas; Wißler, Frank E. (1997): Das System verändern – pQMS – ein Qualitätsmanagementsystem für Prozesse; in: QZ – Qualität und Zuverlässigkeit 42 (1997) 11, 1231 - 1236
- Pfeifer, Tilo (2001): Qualitätsmanagement – Strategien, Methoden, Techniken, München/Wien, 2001

Anschrift der Verfasser:

Prof. Dr. Tilo Pfeifer

Thomas Russack

Fraunhofer Institut JPT

Abt. Mess- und Qualitätstechnik

Steinbachstr. 17

52074 Aachen

eMail: t.russack@ipt.fraunhofer.de





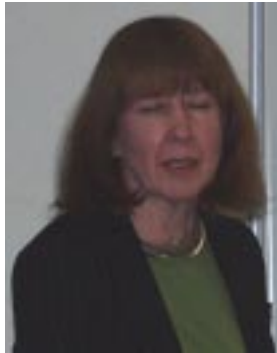
# **Themenblock 4**

## **Arbeitsmarkt - Beschäftigung - Arbeitsbeziehungen**



## Call Center und regionaler Arbeitsmarkt am Beispiel Bremen

Hella Baumeister



### 1. Einleitung

„Bremen wird beweisen, dass es im Wettbewerb mit anderen Standorten zur Call Center City Nr.1 in Deutschland avanciert“ (WfG 1996, 3), so die Erwartung der Bremischen Wirtschaftsförderung Mitte der 90er Jahre. Zwar wurde dieser Anspruch nicht eingelöst, dennoch konnte die Hansestadt bei dem bundesweiten Wettlauf um die Ansiedlung von Call Centern zweifellos Erfolge verbuchen. Zum Untersuchungszeitpunkt – Anfang 2001 – gab es hier mehr Beschäftigte in einem Call Center als in dem für die Region immer noch bedeutsamen Bereich des Schiffbaus.

Call Center sind eigenständige Betriebe oder Betriebsabteilungen, die mit dem Ziel eingerichtet werden, die telefonischen Kundenkontakte zu intensivieren und effektivieren sowie zugleich Kosten zu sparen. Zu unterscheiden sind - vereinfacht - bei den Call Centern sogenannte Inhouse-Call-Center und externe Dienstleistungs Call Center. Während erstere noch integrierter Teil eines Unternehmens sind bzw. rechtlich selbständig nach wie vor in erster Linie für das „Stammunternehmen“ arbeiten, bieten letztere eigenständig Dienstleistungen an und sind marktorientiert für mehrere Unternehmen tätig. Call Center können sowohl „inbound“ (eingehende Telefonate) oder/und „outbound“ (ausgehende Telefonate) arbeiten (vgl. Biehler/Vogl 1999, 261).

Neue Möglichkeiten der multimedialen Vernetzung, die Liberalisierung des Telefonmarktes und der zunehmende Wettbewerb im Dienstleistungssektor haben dazu beigetragen, dass Call Center als Arbeitsorganisationsform, als strategisches Marketinginstrument an Bedeutung gewinnen. Es sind besonders die strukturschwachen Regionen, wie das Land Bremen, wo Call Center von der Politik als „Job-Maschinen“ gesehen werden (Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 20). Die Entwicklung der Beschäftigtenzahlen scheint diese Hoffnungen zu bestätigen. In der sogenannten „Boombranche“<sup>1</sup> Call Center arbeiteten nach einer Schätzung des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) Ende 2000 etwa 225 Tsd. Beschäftigte, 22 Prozent mehr als noch im Jahr zuvor. Bis

---

<sup>1</sup> Der Begriff Branche ist irreführend; Call Center sind eine spezifische Organisationsform, die sich im Dienstleistungsbereich quer zu den wirtschaftsstatistischen Kategorien in einer Vielzahl von unterschiedlichen Wirtschaftszweigen mit ähnlichen Tätigkeitsschwerpunkten findet (CCall 2001,5). Trotzdem wird im folgenden vereinfachend von einer Call-Center-Branche gesprochen.



2003 wird ein Wachstum auf 310 Tsd. Arbeitsplätze prognostiziert (DDV 2000). Auch wenn es sich nur zum Teil um neu geschaffene Arbeitsplätze handelt und nicht selten um Ausgliederung von bisher firmeninternen Telefonzentralen (Michalke 1999, 26) konnte bislang kaum ein anderer Bereich solche Beschäftigungszuwächse verbuchen. Während jedoch die neu entstehenden Arbeitsplätze von der Wissenschaft als Prototypen für innovative, kommunikationsgestützte Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor bewertet werden, klagen die Beschäftigten über relativ schlechte Arbeitsbedingungen und Einkommensmöglichkeiten.

Das verfügbare Wissen selbst über die Zahl der Call Center und der dort Beschäftigten<sup>2</sup> sowie der Organisations- und Arbeitsformen, ist immer noch vergleichsweise gering, wenngleich sich die Informationslage in jüngster Zeit deutlich verbessert hat<sup>3</sup>. Unverändert gilt jedoch, dass es „Unsicherheiten“ und „Bandbreiten“ z.B. allein zum Beschäftigungsvolumen gibt (RKW 2002, 10). Mehr und bessere Informationen sind nicht nur unabdingbar für die notwendige Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen und Qualifizierungsstrategien sondern auch um bisherige Kriterien für die Ansiedlung von Call Centern zu überprüfen.

Die Arbeitnehmerkammer Bremen hat den gesetzlichen Auftrag, u.a. die sozialen und ökonomischen Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Lande Bremen zu fördern und zu unterstützen. In Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs- und Innovationskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) wurde deshalb eine regionale Bestandsaufnahme des Beschäftigungsbereiches Call Center vorgenommen. Dem lag die Annahme zugrunde, dass in der kleinen Region Bremen/Bremerhaven Strukturen, Schwerpunkte und Entwicklungstrends dieses expandierenden Bereiches wie in einem Brennglas besonders gut erkennbar sind und die ermittelten Ergebnisse tendenziell auch für andere Regionen Gültigkeit haben.

Zunächst geht es in diesem Beitrag um die Rolle der Wirtschaftsförderung, Bremen als Call Center Standort einzuführen und auszubauen. Im zweiten Teil werden ausgewählte Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung zu Strukturen des Call Center Marktes in Bremen vorgestellt. Zum Schluss wird der Versuch unternommen, eine Bewertung der bisherigen und Einschätzung der zukünftigen Entwicklung des Call Center Marktes am Beispiel der Region Bremen vorzulegen, wobei die Entwicklungen der jüngsten Zeit berücksichtigt werden.

---

<sup>2</sup> Die Probleme resultieren vor allem aus der Tatsache, dass Call Center zum einen als Teil bestehender Unternehmen eine besondere Organisationsform darstellen (sogenannte Inhouse Call Center) und zum zweiten als eigenständige Dienstleistungsunternehmen zugleich eine eigenständige Betriebsform haben (sogenannten externe Dienstleistungs Call Center). Diesem Doppelcharakter von Call Centern sind die Definitions- und Erfassungsprobleme der amtlichen Statistik geschuldet (vgl. CCall 2001, 2)

<sup>3</sup> vgl. ausführlich die einschlägigen Forschungsergebnisse in dieser Dokumentation.

## **2. Call Center City Bremen**

### **2.1 Eine Region im Strukturwandel**

Das Bundesland Bremen umfasst die beiden Städte Bremen und Bremerhaven und ist mit rund 666 Tausend Einwohnern das kleinste deutsche Bundesland. Bremen ist durch seine Lage wichtiges Oberzentrum für den nordwestdeutschen Raum mit über 2.5 Millionen Einwohnern. Während der Zweistädtestaat bis weit in die siebziger Jahre hinein eines der wachstumsstärksten Länder innerhalb der alten Bundesrepublik war, kämpft er seit Mitte der 80er Jahre mit einer ausgeprägten Strukturschwäche. Ehemalige Standortvorteile, wie z.B. Werften und Stahlwerke, mutierten zu Nachteilen (Stichwort: Zusammenbruch des Vulkan-Werften-Verbundes). Im Ergebnis liegt das Arbeitslosigkeitsniveau in der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsregion Bremen/Bremerhaven auch 2001 mit 13.6 Prozent an der Spitze Westdeutschlands. Nach wie vor ist der Arbeitsmarkt Bremen großbetrieblich geprägt und verfügt über einen relativ hohen Anteil an industriellen Arbeitsplätzen. Auf der Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten setzte das Land Bremen auf den Dienstleistungssektor und hier seit Mitte der 90er Jahre darauf, den Zwei-Städte-Staat zu einem Multimedia – und Call Center Standort zu machen. Hier wurde einer der wenigen Beschäftigungsbereiche festgemacht, in denen neue, zusätzliche Arbeitsplätze entstehen.

### **2.2 Call Center als Schwerpunkt der bremischen Wirtschaftsförderung**

Bremen hat sich nicht nur vergleichsweise sehr früh um die Ansiedlung von Call Centern bemüht, sondern dies auch zu einem Schwerpunkt der bremischen Wirtschaftsförderung gemacht. „Bremen ist das erste Bundesland, das die Bedeutung von Call Centern für die lokale Wirtschaft erkannt hat“ (Tenzer 2001).

Der Ansiedlungserfolg von Fly Line, dem Call Center der British Airways, im Jahre 1995, markiert den Beginn verstärkter Aktivitäten, Bremen als Standort für Call Centern zu empfehlen. Um in diesem Wachstumsmarkt in der Konkurrenz zu bestehen, wurden dann von der bremischen Wirtschaftsförderung eine Vielzahl von Strategien entwickelt:

- Schutz der Wort- und Bildmarke „Call Center City Bremen“  
Mit dem Start der Vermarktungskampagne wurde beim Deutschen Patentamt die Wortmarke „CallCenterCity Bremen“ angemeldet. Seit 1997 ist die Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Freien Hansestadt Bremen GmbH (WfG) rechtsgültig Markeninhaber.
- Durchführung von bundesweiten Städte – bzw. Unternehmensbefragungen 1996/7 wurden zwei bundesweite Unternehmensbefragungen in den einschlägigen Branchen (u.a.: Finanzdienstleistungen, Touristik, Telekommunikation) durchgeführt. Ziel war die Erhebung von Kriterien für Call Center Standortentscheidungen (WfG 1997, WfG 1998a). Schließlich erfolgte 1998 zusammen mit dem Deutschen Städtetag eine Umfrage zu dem Engagement der Städte bei der Akquisition und/oder Bestandspflege von Call Centern und IuK-Unternehmen (WfG 1998b).

- Implementation eines Muster Call Centers und Bau eines Telematikzentrums Ende 1997 wurde in Bremen das zum damaligen Zeitpunkt einzigartige Muster Call Center (MCC) als Kompetenzzentrum eingeweiht. Das MCC umfasste einen Ausstellungsbereich, ein Schulungszentrum für Call Center Agents sowie ein Call Center in „Echtbetrieb“ als Anschauungsobjekt für potentielle Interessenten. Etwa zeitgleich wurde mit dem Bau eines Telematikzentrums die erste spezifische Call Center Mietimmobilie in ganz Deutschland erstellt.

Zur Unterstützung des „integrierten Powermarketing“, mit dem die bremische Wirtschaftsförderung um die Ansiedlung von Call Centern warb, wurde eine spezielle Informationsbroschüre „Call Center City Bremen“ (WfG 1996) erstellt.

- Attraktive Standortbedingungen Bremens sind danach u.a.:  
Grosses (erwerbsarbeitsloses) Arbeitskräftepotential,  
Hochschulstandort  
Gutes Hochdeutsch; ausbaufähige Fremdsprachenkenntnisse  
Relativ niedriges Lohnniveau  
Unterstützung bei Personalbeschaffung und Qualifizierung  
Attraktive Büroflächen zu günstigen Bedingungen  
gute Verkehrsinfrastruktur  
Gute und innovative Förderbedingungen  
Gute technische Infrastruktur  
Hohe Jahresarbeitszeit
- Schnelle Entscheidungsstrukturen
- Breite politische Unterstützung für die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen

Bremen hat nicht nur von dem Trend zur Ansiedlung von Call Centern in großstädtischen Ballungsgebieten profitiert (CCall 2001, 31) sondern auch vom guten qualifikatorischen Arbeitskräfteangebot und einer entwickelten Bildungslandschaft. Vermarktet wurde, dass Bremen innerhalb Westdeutschlands eine der preiswertesten Großstädte ist, sowohl bezogen auf das Lebenshaltungs- aber auch das Lohnniveau. Geworben wurde seinerzeit explizit damit, dass in Bremen die durchschnittlichen Stundenverrechnungssätze von Call Center Agenten bis zu 20 Prozent unter denen anderer westdeutscher Großstädte liegen (WfG 1996, 4).

Förderlich für eine Ansiedlung waren darüber hinaus schnelle Entscheidungsstrukturen (Stichwort: „one face to the customer“) und vor allem eine breite politische Unterstützung für die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen im Land Bremen. Hier ist die Verabschiedung der Bedarfsgewerbeverordnung im Jahre 1998 hervorzuheben, d.h. die generelle Freigabe der Sonn- und Feiertagsarbeit. Zu diesen Zugeständnissen wurde offenbar in der interkommunalen Konkurrenz keine Alternative gesehen. Politische Wertschätzung zeigt sich jedoch auch daran, dass wichtige Persönlichkeiten des politischen Lebens, wie z.B. Landesvater Henning Scherf, die Eröffnung eines Call Centers vornehmen.

Die Verfügbarkeit geeigneten Personals kristallisierte sich als einer der wichtigsten Standortfaktoren heraus: 60 bis 80 Prozent der Kosten eines Call Centers entfallen auf Personal. In Bremen wurden deshalb bereits

sehr früh<sup>4</sup> nicht nur mit massiver Unterstützung des Landes und der Arbeitsverwaltung Qualifizierungskonzepte für die potentiellen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickelt und finanziell gefördert (Stichwort: Qualifizierungsoffensive Call Center), sondern sich auch intensiv um die Personalrekrutierung gekümmert - eigentlich eine originäre Aufgabe der Betriebe selbst. Der Standortwettbewerb sollte auch dadurch gewonnen werden, dass Wege aufgezeigt wurden, wie in Bremen die Personalgewinnung der Betriebe unterstützt wird (BBDr. 14/1354). 1998 wurde ein „Landesprogramm zur Qualifikationsförderung für die bremische Wirtschaft“ (LAQ) verabschiedet, das Zuschüsse für die Qualifizierung von Mitarbeitern neu angesiedelter Unternehmen gewährt. Ergänzend wurden Call Center Messen und Job-Börsen zur Gewinnung geeigneten Personals durchgeführt.

Schließlich kommt der regionalen Wirtschaftsförderung eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Akquisition zu. Neben einem Landesinvestitionsprogramm (LIP), welches für kleinere und mittlere Unternehmen eine Förderung von 7.5 bis maximal 15 Prozent erlaubt, war das Land Bremen bis Ende 1999<sup>5</sup> Fördergebiet im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA/GRW), deren Ziel es ist, in strukturschwachen Regionen wettbewerbsfähige Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu sichern und das Gesamteinkommen zu erhöhen. Im Rahmen dieses Förderprogramms war eine Investitionsförderung bis zu 28 Prozent möglich, das war mehr als die meisten anderen westdeutschen Bundesländer bieten konnten. In den neuen Bundesländern beträgt die maximale Förderhöhe bis zu 50 Prozent der förderfähigen Kosten. Zusätzlich gibt es hier noch befristete Lohnkostenzuschüsse sowie eine Einstellungsförderung (vgl. Tenzer 2001, Baumeister 2002,16ff).

Damit ist die Problematik des föderalen Systems der regionalen Wirtschaftsförderung angesprochen. In der Förderpraxis werden Arbeitsplätze, die von einem (auch strukturschwachen) Bundesland in ein anderes verlagert werden, als neu geschaffen anerkannt und subventioniert. Eine widersinnige Regel, die Mitnahmeeffekte geradezu herausfordert<sup>6</sup>. Aber – jeder zusätzliche Arbeitsplatz zählt, das gilt insbesondere für strukturschwache Regionen wie Bremen, die unter den Bedingungen des Haushaltsnotstandes agieren müssen. Handlungsleitend für die Wirtschaftsförderung in Bremen war die Ansiedlung von neuen Betrieben mit möglichst vielen Arbeitsplätzen. Und, quantitativ gesehen waren durchaus Erfolge zu verbuchen: Allein von 1995 bis 2000 sind von der bremischen Wirtschaftsförderung 16 Call Center mit über 2000 geplan-

---

<sup>4</sup> Bereits 1997 wurde in Bremen die bundesweit erste vom Arbeitsamt geförderte Qualifizierung zum Telefon-Agenten abgeschlossen. Das war zu einer Zeit, als in der „Branche“ die Diskussion über die Konzeption spezieller Ausbildungsgänge für Call Center Berufe noch im Gange war.

<sup>5</sup> Während seit 2000 die Stadt Bremen aus der Förderkulisie gefallen ist, gelten für Bremerhaven nach wie vor erhöhte Fördersätze.

<sup>6</sup> Beispielsweise hat die Citibank AG ihre Service Center in Bochum, Duisburg, Gelsenkirchen, Köln Mannheim und Bremen mit insgesamt über 1000 Beschäftigten geschlossen um in Duisburg ein neues Call Center mit 800 Beschäftigten wieder neu zu eröffnen. Für diese Standortverlagerung wurde in Nordrhein-Westfalen ein Investitionszuschuss in Millionenhöhe beantragt (vgl.: BT-Drs. 14/1753)

ten Arbeitsplätzen angesiedelt worden, wobei das Spektrum der Neuansiedlungen sehr heterogen war<sup>7</sup>.

Der Schwerpunkt der Ansiedlungserfolge lag in den Jahren 1998 und 1999, als für Bremen noch die günstigere finanzielle Förderung für strukturschwache Regionen galt. Dass jedoch die üppige Investitionsförderung nicht das alleinige Auswahlkriterium für ansiedlungswillige Betriebe ist, zeigt sich daran, dass die Seestadt Bremerhaven als Teil des Landes Bremen zwar von Anfang an in die Vermarktungsstrategien einbezogen war, es gleichwohl bis heute nicht gelungen ist, die Stadt zu einem Call Center Standort zu entwickeln.

Bremen hat bei den Ansiedlungsbemühungen im Unterschied zu anderen Regionen nicht in erster Linie an vorhandenen Branchenstrukturen angeknüpft, sondern Unternehmen des Beschäftigungsbereiches Call Center insgesamt akquiriert. Hier wurde ein Beschäftigungspotential gesehen, an dem man in der Breite partizipieren wollte. „CallCenterCity steht für einen spezialisierten Wirtschaftsstandort, der sich insbesondere für standortunabhängige Dienstleistungen anbietet“ (WfG 1996, 3). Offenbar wurden Wahlmöglichkeiten bei der Ansiedlung kaum gesehen. Das ist kaum erstaunlich vor dem Hintergrund der schwierigen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungslage in der Region Bremen/Bremerhaven.

Neben der Neuansiedlungen von externen Call Centern, gibt es in der Region Bremen eine Vielzahl von Inhouse Call Centern, entweder als integrierte Abteilung eines Unternehmens oder aus- bzw. neugegründet in Bremen als rechtlich selbständige Einheit. Die Entwicklung dieses Teilarbeitsmarktes verlief sehr viel weniger spektakulär als die Akquisition der externen Call Center, hat jedoch erhebliche Bedeutung, die nur zu leicht aus dem Blick gerät.

### **3. Bremer Call Center Betriebsbefragung**

2001 arbeitete etwa 1 Prozent aller Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in der Stadt Bremen in einem Call Center, damit ist in dieser Region bereits erreicht was – orientiert an die Entwicklung in England und USA - als Fernziel auch für Deutschland erwartet wird<sup>8</sup>. Auch wenn es sich nur zum Teil um neu geschaffene Arbeitsplätze handelt, haben sich Call Center hier zweifellos zu einem wichtigen Beschäftigungsbereich entwickelt. Geschätzt wird, dass es Anfang 2001 im Land Bremen einschließlich der Inhouse Call Center, insgesamt ca. 55 Call Center mit ca. 2.500 Arbeitsplätzen gab.

Im Rahmen einer Expertise wurde in Zusammenarbeit mit dem RKW eine repräsentative Betriebsbefragung der Call Center im Land Bremen durch-

---

<sup>7</sup> u.a. wurden angesiedelt: Fly Line (Buchungszentrale von British Airways, Telegate (Telefonauskunft), Profi Call (Telefonmarketing), Service Call (Pflegedienstvermittlung), seka team, Service Center Tchibo, SuSE (support center für Linux), VIAG Interkom (Telekommunikations Provider), HOIST (Kreditverwaltung).

<sup>8</sup> „Entwickelt sich die Call Center-Branche in Deutschland so wie in England oder USA, werden auch in Deutschland bald ein bis zwei Prozent der Erwerbstätigen in Call Centern beschäftigt sein, das wären dann 400 000 bis 800 000 Call Center Beschäftigte“. These 3 aus Greff, Günter und Kruse, Jan Peter, 10 Thesen zum Call Center Markt, [www.callcenterprofi.de/bp/callcenter-infos/daten/presse-meld13.htm](http://www.callcenterprofi.de/bp/callcenter-infos/daten/presse-meld13.htm), Zugriff 8.2.02

geführt. An der Betriebsbefragung beteiligten sich 46 Betriebe mit insgesamt 2.340 Beschäftigten. 70 Prozent der Betriebe (32 Unternehmen) entfielen auf die Gruppe der Inhouse Call Center und 30 Prozent (14 Unternehmen) auf die Gruppe der externen Dienstleistungs Call Center. Damit können Aussagen – mit aller gebotenen Vorsicht – für etwa 85 Prozent aller bremischen Call Center und für über 90 Prozent der Beschäftigten gemacht werden.

In die Analyse eingegangen ist die Auswertung von 32 Telefoninterviews auf der Basis eines halbstandardisierten Fragebogens sowie 10 von Call Center Betreibern bzw. den Personalverantwortlichen selbst ausgefüllten Fragebögen. Ergänzend wurden für 4 Betriebe sonstige Informationen ausgewertet, u.a. aus dem Internet. Erhoben wurden Daten und Informationen zur Unternehmensstruktur, Beschäftigtenstruktur, Qualifikationsanforderungen, Arbeitsbedingungen sowie zu erwarteten Zukunftstrends.

Die Bedeutung und auch dem Stellenwert, den Call Center in der wirtschafts-, arbeitsmarkt- und bildungspolitischen Diskussion einnehmen, entspricht der Informationsstand in keiner Weise. Das gilt weitgehend unverändert, auch wenn zwischenzeitlich eine Reihe von Forschungsergebnissen zu unterschiedlichen Fragestellungen erarbeitet wurden. Methodisch transparente Untersuchungen zu Umfang und Struktur des Call Center Marktes liegen bislang nur vereinzelt vor. Für das Bundesgebiet wurde z.B. ein sogenanntes Branchenbild Call Center im Rahmen des CCall Projektes erstellt (CCall 2001) und aktuell fortgeschrieben (RKW 2002), für den regionalen Call Center Markt in Hamburg sind durch die Universität Hamburg im Rahmen eines umfangreicheren Projektes bislang Teilergebnisse vorgelegt worden (vgl. z.B.: Lüde/Nerlich/Körs 2002).

Das Ziel der Hamburger Studie, „durch eine erstmalige repräsentative – und damit beispiellose – Befragung der vor Ort ansässigen Call Center eine wissenschaftlich fundierte Datengrundlage zum (regionalen) Call Center Markt (...) zu gewinnen“ (Lüde/Nerlich/Körs, 2002, 4) deckt sich mit der Intention der Bremer Betriebsbefragung.

Stark vereinfachend unterscheiden sich Call Center abgesehen von der Form der Dienstleistung - inbound (eingehende Telefonate) oder outbound (ausgehende Telefonate) - vor allem nach der Stellung zum Unternehmen, für das Dienstleistungen erbracht werden. Zum Einen unternehmensinterne bzw. aus- oder neugegründete Call Center (Inhouse-Call Center), die nach wie vor primär für das „Stammunternehmen“ arbeiten. Zum Zweiten Call Center als externe Dienstleister, die eigenständige Dienstleistungsunternehmen sind, die marktorientiert für mehrere Unternehmen tätig sind (Biehler/Vogl 1999, 261).

Entsprechend dieser Differenzierung wurde eine Zuordnung der Betriebe als Inhouse Call Center bzw. als externes Dienstleistungs Call Center vorgenommen, was sich allerdings als schwierig erwies. Offenbar lösen sich die starren Grenzen zwischen diesen Typen tendenziell auf und es kristallisieren sich in zunehmendem Umfang Mischtypen (MMB 1999, Biehler/Vogl 1999 ) heraus: ursprüngliche Inhouse Call Center, die ausgegründet, zwar primär für das Stammunternehmen arbeiten, aber offenbar mehr und mehr auf dem Markt auch andere Kunden bzw. Projekte akquirieren (müssen) (vgl. hierzu auch Bittner/Schietinger/Schroth/

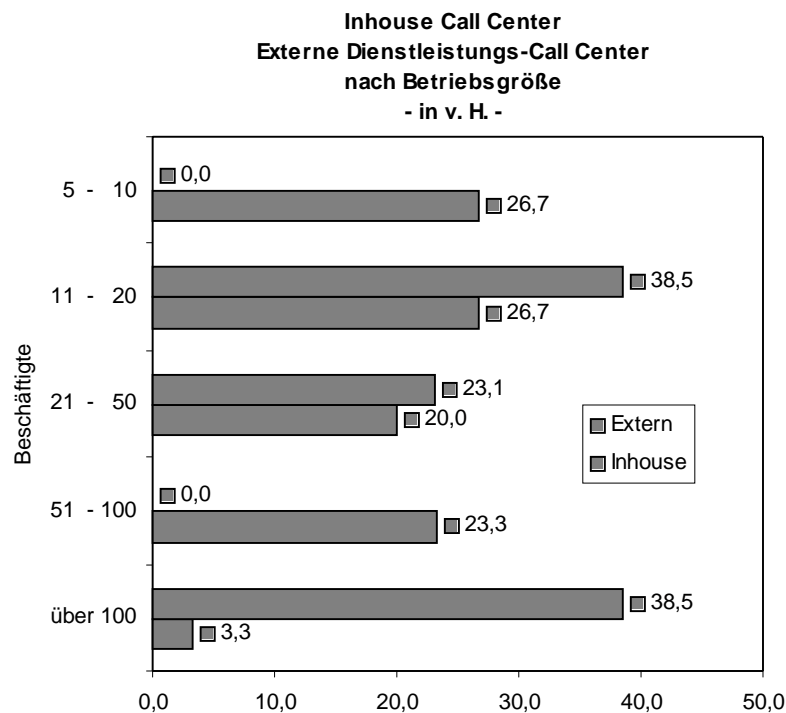


Weinkopf 2000, 23); Trotz aller Probleme haben wir uns für die o.g. Differenzierung bei der Darstellung entschieden. Aus pragmatischen Gründen wurden die „Mischtypen“ den Inhouse Call Centern zugeordnet.

### 3.1 Stichwort: Unternehmensstruktur

Der Call Center Markt in Bremen wird dominiert von Unternehmen zwischen 11 bis unter 50 Beschäftigte. Aber, die durchschnittliche Betriebsgröße bei den Inhouse Call Centern liegt bei knapp 40 Beschäftigten und bei den externen Dienstleistern bei etwa 100. Bei näherer Betrachtung ergibt sich, dass Inhouse Call Center mehrheitlich weniger als 20 Call Center Agents beschäftigen. Demgegenüber gibt es bei den externen Call Centern zwei Schwerpunkte: Etwa 60 Prozent aller Betriebe sind mittelgroße Call Center zwischen 11 und unter 50 Beschäftigte und etwa 40 Prozent Großbetriebe mit über 100 Beschäftigten.

**Schaubild 1: Betriebsgröße**



Die Mehrheit der Betriebe existierte zum Befragungszeitpunkt seit weniger als drei Jahren. Das gilt für die externen Call Center aber auch erstaunlicherweise für die Inhouse Call Center, von denen der größte Teil rechtlich selbständig ist. 1998/99 fand offenbar eine Gründungsoffensive statt, die wohl überwiegend mit den Förderbedingungen zu erklären ist.

Auffallend ist, dass etwa Zweidrittel der Inhouse Call Center sich zwar als Filiale eines Stammunternehmens definieren, jedoch rechtlich selbständig sind. Etwa jedes zweite Call Center war eine Neugründung und weitere vier Ausgründungen. Lediglich 5 von 32 Inhouse Call Center gaben an, eine rechtlich unselbständige Abteilung des Stammunternehmens zu sein.



mens zu sein. Die Aus- bzw. Neugründung der Mehrheit der Inhouse Call Center, führt offenbar dazu, dass diese nunmehr als Profit-Center agieren und zusätzliche Einkommensquellen auf tun (müssen).

Bei dem für die Inhouse Call Center festgestellten dominanten Wirtschaftsbereich „Groß- und Einzelhandel“, deutet sich ein Zusammenhang mit regionalen Stammunternehmen an. Bei den externen Dienstleistern ist der größte Teil marktorientiert im Bereich Telefonmarketing, Telefondienstleistungen tätig. Hier hat sich damit tendenziell eine eigene „Branche“ herausgebildet.

Deutlich unterscheiden sich die Tätigkeitsschwerpunkte zwischen den beiden Call Center Typen: Während externe Dienstleister hauptsächlich in den Bereichen „Verkaufen“, „Bestellungen entgegennehmen“ und „Beschwerdemanagement“ tätig sind, liegen die Schwerpunkte bei den Inhouse Call Centern i.w.S. in erster Linie bei „Auskunft erteilen“, „Fachlich beraten“ und „Serviceleistungen anbieten“. Der Tätigkeitsschwerpunkt „Verkaufen“ liegt hier weit abgeschlagen.

**Tabelle 1: Tätigkeitsbereiche**

<b>Inhouse Call Center</b> <b>Externe Dienstleistungs-Call Center</b> <b>Die zehn wichtigsten Tätigkeitsbereiche <sup>1)</sup></b> <b>- nach Häufigkeit -</b>			
<b>Externe</b>	<b>absolut</b>	<b>Inhouse</b>	<b>absolut</b>
Verkaufen	9	Auskunft erteilen	21
Bestellung entgegennehmen	8	Fachlich beraten	20
Beschwerdenmanagement	7	Serviceleistungen anbieten	19
Fachlich beraten	6	Verkaufen	18
Serviceleistungen anbieten	6	Kundenbefragungen	14
Kundenbefragungen	6	Beschwerdenmanagement	13
Kunden zurückgewinnen	6	Kunden zurückgewinnen	13
Auskunft erteilen	5	Bestellung entgegennehmen	13
Werbung betreiben	5	Werbung betreiben	9
Follow-up-Tätigkeiten	5	Koordinierungsaufgaben	7
1) Mehrfachnennung möglich <span style="float: right;">Arbeitnehmerkammer Bremen 2002</span>			
Inhouse Call Center n: 28 CC und 2 geplante CC Externe Call Center n: 12 CC Quelle: Betriebsbefragung Call Center Bremen, Dez. 2000 / Jan. 2001			

Die Richtung der telefonischen Aktivitäten - inbound oder outbound - differiert erwartungsgemäß zwischen den beiden Typen. Eindeutig dominieren bei den Inhouse Call Centern inbound Tätigkeiten, wenngleich das Spektrum der vorgefundenen Aktivitäten variiert bis zu 100 Prozent outbound. Bei den externen Dienstleistern ist die Vielfalt zwischen in- und outbound Tätigkeiten breiter gefächert und verändert sich zudem, je nach aktuell bearbeiteten Projekten.

### 3.2 Beschäftigungsstruktur

Auch wenn Vollzeitbeschäftigte in Inhouse als auch – abgeschwächt - in externen Call Centern die Mehrheit stellen, liegt die Teilzeitquote in Bremer Call Centern höher als in anderen Dienstleistungsbereichen. Wider Erwarten liegt der Anteil der Teilzeitbeschäftigten bei externen Dienstleistern unter den Werten für Inhouse Call Center. Das erklärt sich möglicherweise durch die Nichtvereinbarkeit der dort vorherrschenden 7-Tage/24 Stunden Betriebszeit mit den Arbeitszeitwünschen vieler Beschäftigter (primär Frauen). Bei externen Dienstleistern gibt es nicht nur deutlich mehr geringfügig Beschäftigte als im Inhouse - Bereich sondern auch befristete Beschäftigungsverhältnisse, wobei sich Hinweise auf Änderungskündigungen von unbefristeten Verträgen finden. Die durchschnittliche Frauenquote liegt bei externen Dienstleistern mit 71 Prozent über den Werten für Inhouse Call Center (50 Prozent).

**Tabelle 2: Beschäftigtenstrukturen**

Inhouse Call Center						
Externe Dienstleistungs-Call Center						
Beschäftigtenstrukturen* nach Geschlecht						
	Inhouse	darunter Frauen		Externe	darunter Frauen	
		absolut	in v. H.	Dienstleist.	absolut	in v. H.
Vollzeitbeschäftigte	715	238	33	840	571	68
Teilzeitbeschäftigte	360	288	80	330	257	78
Geringfügig Beschäftigte	25	23	95	70	52	74
Beschäftigte insgesamt	1100	549	50	1.240	880	71
*Schätzung durch die befragten Betriebe				Arbeitnehmerkammer Bremen 2002		
Inhouse Call Center n: 30 CC						
Externe Call Center n: 13 CC						
Quelle: Betriebsbefragung Call Center Bremen, Dez. 2000 / Jan. 2001						

In den Inhouse Call Centern beträgt das Durchschnittsalter der Beschäftigten – mit einer Ausnahme - über 40 Jahre. Das überrascht, ist jedoch wohl darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen schon lange existieren und Beschäftigte aus dem Stammunternehmen übernommen wurden. Demgegenüber liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten in externen Call Centern mehrheitlich zwischen 26 und 35 Jahren, dicht gefolgt von der zweitstärksten Altersgruppe, der 18 bis 20 Jährigen.

### 3.3 Stichwort: Qualifikationsanforderungen

Es zeichnet sich kein einheitliches Anforderungsprofil ab, vielmehr unterscheiden sich die Qualifikationsanforderungen je nach Typ des Unternehmens und Tätigkeitsschwerpunkt. Eindeutig ist jedoch – bis auf ganz wenige Ausnahmen – Call Center sind kein Beschäftigungsbereich für niedrig Qualifizierte. Mehrheitlich arbeiten hier Absolventen und Absolventinnen einer betrieblichen – zumeist kaufmännischen - Berufsausbildung, wobei diese Quote in Inhouse Call Centern noch relativ höher zu sein scheint. Hier sind offenbar viele Beschäftigte aus den Stammunternehmern übernommen worden. Für die meisten Call Center - externe und Inhouse Call Center - ist eine abgeschlossene betriebliche Ausbildung nicht formal aber offenbar faktisch Einstellungsvoraussetzung.

Die Beschäftigung von Call Center Agents (IHK), Absolventen einer entsprechenden Qualifizierungsmaßnahme mit einem anerkannten Abschluss der Handelskammer, spielt eine vergleichsweise geringe Rolle (Baumeister 2002, 66ff). Breite Zustimmung – insbesondere der externen Dienstleister - gab es zur Frage der Konzeption eines eigenständigen Ausbildungsberufes für Call Center. Zurückzuführen ist dies nicht zuletzt auf die Erwartung, dadurch das Image der Branche verbessern zu können (Baumeister/Westhoff 2002, 12f).

**Tabelle 3: Qualifikationsanforderungen**

<b>Inhouse Call Center</b>						
<b>Externe Dienstleistungs-Call Center</b>						
<b>Qualifikationsanforderungen</b>						
<b>- in v. H. -</b>						
	<b>Unbedingt erforderlich</b>		<b>Erwünscht</b>		<b>Unwichtig</b>	
	Inhouse	Extern	Inhouse	Extern	Inhouse	Extern
Kommunikationsfähigkeit	100	83	- - -	8	- - -	8
Sprech- und Sprachfähigkeit	40	75	56	17	4	8
Kaufmännisches Wissen	5	17	52	75	43	8
EDV-/Multimedia-Kenntnisse	30	17	52	75	18	8
Fachkenntnisse	32	8	52	42	16	50
Schlüsselqualifikation	58	60	26	30	16	10
Inhouse Call Center n: 24 CC			Arbeitnehmerkammer Bremen 2002			
Externe Call Center n: 12 CC						
Quelle: Betriebsbefragung Call Center Bremen, Dez. 2000 / Jan. 2001						

Tendenziell werden in beiden Call Center Typen als Qualifikationsanforderungen von den Befragten die Kommunikationsfähigkeit, d.h. das mündliche Ausdrucksvermögen, für unabdingbar bzw. erwünscht bewertet. Der Sprech- und Sprachfähigkeit wird in externen Call Centern jedoch relativ höheres Gewicht zugemessen. Umgekehrt werden Fachkenntnisse von etwa jedem dritten Inhouse Call Center für unbedingt erforderlich gehalten aber nur von weniger als jedem zehnten externen Dienstleister. Hier bilden sich die Tätigkeitsschwerpunkte ab. Insgesamt gesehen - bei Bewertung aller Faktoren - gibt es Hinweise darauf, dass

externe Call Center ein tendenziell höheres Anforderungsniveau haben als Inhouse Call Center.

Schlüsselqualifikationen, wie z.B. Teamfähigkeit, Belastbarkeit, Stressresistenz wiederum scheinen generell für eine Beschäftigung in einem Call Center unabdingbar zu sein, sie wurden in gleichem Umfang von beiden Betriebstypen genannt.

### **3.4      Stichwort: Arbeitsbedingungen**

Bei den Arbeits- und Dienstzeiten finden sich bei den externen Dienstleistern deutlich häufiger als bei den Inhouse Call Centern die 7-Tage Woche als auch die 24-Stunden-Beratungshotline. Umgekehrt verhält es sich mit der 5-Tage Woche, die bei den externen Call Centern – wenn überhaupt – mit Schichtarbeit verbunden ist.

Charakteristisch ist für Inhouse Call Center eine lange Betriebszugehörigkeitsdauer und eine niedrige Fluktuation. Anders bei den externen Dienstleistern: in einem Drittel der Betriebe lag für etwa 70 Prozent der Beschäftigten die Dauer der Betriebszugehörigkeit unter 9 Monaten, andere Betriebe verwiesen jedoch darauf, dass die Fluktuationsrate bei ihnen aufgrund guter Arbeitsbedingungen und Bezahlung 0 Prozent beträgt. In den restlichen Call Centern liegt die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit um 12 Monate. Auch wenn die bisherige „Lebensdauer“ der Betriebe zu berücksichtigen ist, bestätigt sich, dass in externen Call Centern die Fluktuation der Beschäftigten vergleichsweise deutlich höher liegt.

Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sind in externen Call Centern eher die Ausnahme während sie in Inhouse Call Centern mehrheitlich die Regel sind. Auch bei den aus- bzw. neu gegründeten Inhouse Call Centern ist durchweg (noch) eine tarifrechtliche Absicherung gegeben und zumeist existiert eine betriebliche Interessenvertretung. Demgegenüber gab es bezogen auf diese Frage in externen Call Centern erhebliche Vorbehalte.

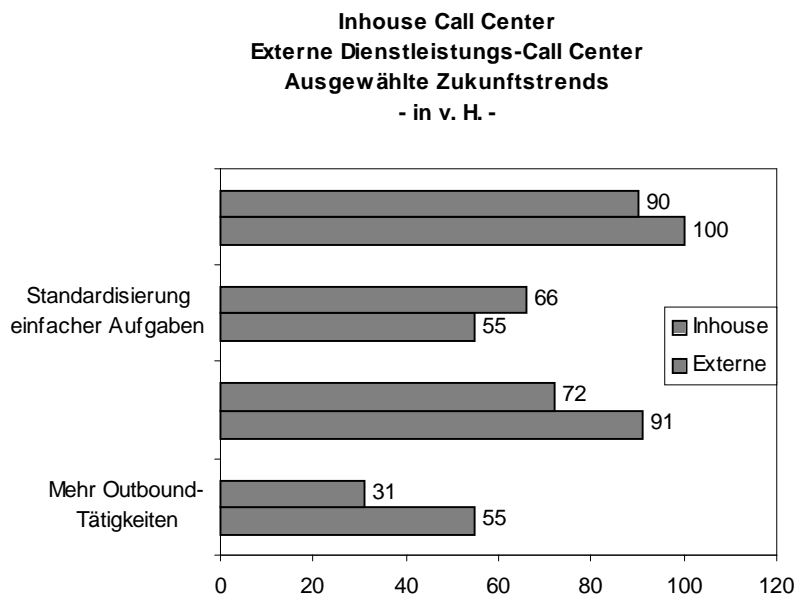
### **3.5      Stichwort: Zukunftstrends**

Gemeinsam ist allen befragten Call Centern, dass sie in der Vergangenheit stark expandiert haben und zum Befragungszeitpunkt für die Zukunft teilweise exorbitante Zuwachsraten anpeilen. Das gilt generell, allerdings sind bei den externen Dienstleistungs Call Centern die Entwicklungssprünge nicht nur in der Vergangenheit erheblich größer gewesen sondern auch bezogen auf die Zukunftserwartungen. Der Boom der Call Center wurde als nicht abgeschlossen bewertet, wenngleich es vereinzelt schon skeptische Stimmen gab.

Konsens war es bei den Befragten, dass neuere Entwicklungen die Tätigkeiten in Call Centern gravierend verändern werden. Mehrheitlich wurde die Meinung vertreten, dass Call Center in der Ausprägung einer verbesserten Telefonzentrale keine Überlebenschancen haben. Es wurde erwartet, dass die Anforderungen komplexer werden und fachlich anspruchsvoller. Das gilt insbesondere für die zunehmende Einbeziehung neuerer Kommunikationsstrategien (z.B. Internet, e-business, business

to business). Breite Übereinstimmung gab es hinsichtlich der Erwartung der Zunahme von mehr outbound -Tätigkeiten.

## Schaubild 2: Zukunftstrends



Einhellig wird von einem Trend in Richtung „Communication Center“, „information-pool“, „Customer Care Center“ ausgegangen. Eine Ausweitung der bisherigen Aufgaben wird für überlebensnotwendig gehalten.

Abschließend: Von einer einheitlichen Call Center Branche mit vergleichbaren Betriebs- und Beschäftigtenstrukturen kann nicht die Rede sein. Das gilt auch hinsichtlich der Prekarität der Beschäftigungsverhältnisse, der Arbeitsbedingungen sowie der Qualifikationsanforderungen. Allerdings scheinen insgesamt die Beschäftigungsverhältnisse - auch der rechtlich selbständigen - Inhouse Call Center (noch) tendenziell relativ besser abgesichert zu sein. Es zeichnen sich jedoch Angleichungstendenzen zwischen den beiden Call Center Typen ab.

## 4. Call Center City Bremen –quo vadis?

Ebenso wie andere Regionen, die sich im strukturellen Wandel befinden, ist das Land Bremen auf die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze – vor allem in den neuen Dienstleistungsbereichen – dringend angewiesen. Call Center werden als Hoffnungsträger regionaler Strukturpolitik betrachtet. Es wurde hier vor allem auf die Ansiedlung von standortunabhängigen Call Centern gesetzt. Das quantitative Ziel zusätzliche Arbeitsplätze und neue Betriebe nach Bremen zu bringen war handlungsleitend – und wurde auch weitgehend erreicht. Bremen gehörte bislang beim bundesdeutschen Call Center Roulette zu den Gewinnern. Denn, gerade beim marktorientierten Typ des Call Centers sind am ehesten zusätzliche, neue Arbeitsplätze zu erwarten, da hier neuartige Tätigkeiten entstehen, die es bisher nicht gab. Zugleich besteht jedoch gerade hier die

Gefahr, dass diese Call Center, weil nicht standortgebunden, sehr schnell auf günstigere Angebote in anderen Regionen reagieren können (Biehler/Vogl 1999, 265f).

Genau dies findet zur Zeit statt: Telegate, ein Unternehmen der Telefonauskunft, 1998 mit erheblicher Unterstützung der Wirtschaftsförderungsgesellschaft in Bremen angesiedelt, schließt zum Jahresende 2002 das Bremer Call Center und verlagert die Aktivitäten nach Wismar. Ob eine Rückforderung der Zuschüsse erfolgreich ist, muss sich erweisen<sup>9</sup>.

Strukturschwache Bundesländer in Westdeutschlands können ganz offensichtlich mit dem Preis- und Kostengefüge in Ostdeutschland nicht mithalten. Diese stehen jedoch wiederum in Konkurrenz mit anderen europäischen oder auch außereuropäischen Ländern. Ein Preisdumping ist jedoch in keinem Fall zu gewinnen. Sinn macht es, weniger auf Quantität sondern vielmehr auf Qualität zu setzen. Diese Einsicht findet sich auch bei der bremischen Wirtschaftsförderung. So wird bei Neuansiedlungen jetzt nicht mehr mit dem niedrigem Lohnniveau sondern der Qualität der Arbeitskräfte geworben. Befördernd für diese Entwicklung wirkte der sich im Verlauf des Jahres 2001 abzeichnenden Einbruch in der bislang mit zweistelligen Wachstumsraten verwöhnten Branche. Ursachen liegen u.a. in der Krise der New Economy, den Auswirkungen des 11. September aber auch neuer bzw. veränderter arbeitsorganisatorischer Konzepte. Der Markt differenziert sich. Einschätzungen zur zukünftigen Entwicklung des Call Center Beschäftigungsbereiches, die aus der Betriebsbefragung gewonnen wurden, sind schneller Realität geworden als erwartet. Das bezieht sich sowohl auf die quantitativen als auch auf die qualitativen Entwicklungstrends:

Inhouse Call Center, mit geregelten Arbeitsbedingungen, geraten offenbar zunehmend unter das existenzbedrohende (Dumping) Preisdiktat der externen Call Center. Das gilt insbesondere für die im Massengeschäft tätigen Betriebe. Ähnlich wirkt der verstärkte Einsatz von Leiharbeitsunternehmen in diesen Call Centern. Externe Call Center wiederum stoßen extrem schnell an ihre Existenzgrenzen bei Abhängigkeit von einem oder wenigen Großkunden. Dieser Call Center Typ ist offenbar besonders konjunkturreagibel. Verstärkend wirkt die Tendenz des „Insourcing“. Die Entscheidung „make or buy“ wird offenbar aus Kosten- aber auch aus Qualitätsgründen überdacht. Parallel entstehen jedoch weiterhin neue externe Call Center, bzw. bisherige Service- bzw. Telefonabteilungen in Großunternehmen werden als Inhouse Call Center aus- oder neugegründet. Der Markt differenziert sich. Inhouse Call Center scheinen sich insgesamt in der Krise relativ besser behaupten zu können.

Eindeutig ist jedoch für alle die qualitative Perspektive zu umfassenderen Dienstleistungen unter Einbeziehung der neuen Kommunikationsstrategien (Stichwort: u.a. Internet Call Center) und damit auch die Besetzung neuer Tätigkeitsfelder.

Die mit der Ansiedlung einhergehenden Hoffnungen der Politik, hier würden Beschäftigungsmöglichkeiten für mittel und niedrig Qualifizierte entstehen, haben sich nicht bewahrheitet. Die Minderheit von Call Centern, mit geringeren Qualifikationsanforderungen, verlieren weiterhin

---

<sup>9</sup> Anfrage 9 der Fraktion der SPD in der Fragestunde vom 5.7.02, Rückzahlung von Fördermitteln bei Betriebsverlagerung, Bremische Bürgerschaft, 15. Wahlperiode

an Bedeutung. Die Mehrheit der bremischen Call Center hatte schon zum Befragungszeitpunkt hohe Qualifikationsansprüche. Für die Zukunft zeichnen sich noch höhere Anforderungen an die fachliche und soziale Kompetenz ab. Dafür bedarf es gut qualifizierter Arbeitskräfte, die jedoch nur zu finden und vor allem zu halten sein werden, bei einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Qualifizierungs- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie Einkommenschancen, orientiert an den sonst auf fachlichen Arbeitsmärkten üblichen (tariflichen) Strukturen.

Die teilweise sehr problematischen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in vielen der neu angesiedelten Call Centern wurden in Bremen bei der Ansiedlung offenbar in Kauf genommen. Diese Politik ist angesichts der Strukturschwäche der Region nachvollziehbar. Die Probleme bestehen jedoch fort und werden sich kaum naturwüchsig von selbst regulieren. Bei weiteren Neuansiedlungen von Call Centern sollte eine stärkere Verknüpfung mit den regionalen Branchenstrukturen beachtet werden. Zudem sind bei Vergabe öffentlicher Mittel wenigstens Mindeststandards in den Betrieben sicher zu stellen: u.a. die Einrichtung einer betrieblichen Interessenvertretung sowie tarifvertraglicher Regelungen. Zu verstärken sind Aktivitäten zur Pflege, Unterstützung und Weiterentwicklung bereits ansässiger Call Center. Nach der quantitativen Aufbauphase muss es jetzt um die qualitative Weiterentwicklung dieses Beschäftigungsbereiches gehen. Die verstärkt in jüngster Zeit aufgetretenen Insolvenzen und Arbeitsplatzverluste insbesondere bei den externen Dienstleistern verweisen darauf, dass die zum Untersuchungszeitpunkt von den Betrieben noch mehrheitlich erwartete – fast grenzenlos erscheinende – Aufwärtsentwicklung sich nicht umstandslos in die Zukunft verlängern lässt. Trotzdem ist von einer weiterhin positiven Entwicklung auszugehen – allerdings auf deutlich niedrigerem Niveau.

## Literatur

- Baumeister, Hella (2002): Call Center in Bremen. Strukturen, Qualifikationsanforderungen und Entwicklungstendenzen. Hg. Arbeitnehmerkammer Bremen. Bremen. 2. Auflage.
- Baumeister, Hella, Gisela Westhoff (2002): Betriebliche Ausbildung als Strategie gegen Fachkräftemangel in neuen Dienstleistungsbereichen; in: BIBB (Hg.): Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Heft 1, Bonn
- Biehler, Hermann, Gerlinde Vogl (1999): Call Center: "Zusatzleistungen sind nicht üblich", in: WSI-Mitteilungen Heft 4, Düsseldorf
- Bittner, Susanne, Marc Schietinger, Jochen Schroth, Claudia Weinkopf (2000): Entwicklungsstand und Perspektiven, Eine Literaturanalyse, Hg. Institut Arbeit und Technik, Projektbericht 2000 –01. Gelsenkirchen
- BBDrs. 14/1354: Bremische Bürgerschaft, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/1354.
- Kleine Anfrage der Fraktion der AFB vom 11. Februar 1999, Personalsituation im Bereich Call Center, Antwort des Senats vom 2. März 1999
- BBDrs. 14/1393: Bremische Bürgerschaft, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/1393. Antrag der Fraktionen der SPD und CDU, Berufliche Ausbildung im Call Center Bereich, vom 25. März 1999
- BTDrs. 14/1753: Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/1753



- Antwort der Bundesregierung auf die kleine Anfrage der Abgeordneten Ursula Lötzer und der Fraktion der PDS – Drucksache 14/1628 -, Wirtschaftliche und soziale Auswirkungen der Einrichtung von Call Centern vom 18. Oktober 1999
- CCall (2001): Branchenbild Call Center. Hg. Verwaltungsverbandsgenossenschaft. CCall-Report 1. Bielefeld
- DDV (2000): Deutscher Direktmarketing Verband. Positives Geschäftsklima bei Call Center-Dienstleistern. Presseerklärung vom 11. Oktober 2000
- Kerst, Christian, Sandra Arzbächer (2000): Call Center im Ruhrgebiet – Eine Erfolgsstory mit Langzeitwirkung? in: Standorte. Jahrbuch Ruhrgebiet, hg. vom Kommunalverband Ruhrgebiet,
- Lüde, Rolf von, Mark R. Nerlich, Anna Körs (2002): Ausgewählte Ergebnisse zur Untersuchung Call Center-Markt in Hamburg. Universität Hamburg. Institut für Soziologie. Januar
- Michalke, Friedhelm (1999): Handlungsanleitung für Betriebs- und Personalräte; in: Gewerkschaftliche Praxis Heft 1 – 2
- MMB (1999): Michel Medienforschung und Beratung. Qualifikationsanforderungen in der Call-Center-Branche – Status Quo und Perspektiven. Eine Untersuchung von MMB Michel Medienforschung und Beratung im Auftrag des Projektträgers des BMWi für Informationstechnik, Bonn
- RKW (2002): Call Center – Strukturen und Entwicklungen, Branchenbild Call Center, (Fortschreibung des 1. Branchenbildes Call Center) im Auftrag der VBG Hamburg, Eschborn, Juni
- Tenzer, Detlev (2001): Spieglein, Spieglein an der Wand – wo ist der beste Standort im Land?; in: TeleTalk, Heft 4
- WfG (1996): CallCenterCity Bremen, Informationsmappe, Bremen, o. J.
- WfG (1997): Halves, Jan, Mura, Heinrich, Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen (Hg.). Unternehmensbefragung zum Thema Call Center, Ms., Bremen, o.J.
- WfG (1998 a): Halves, Jan, Call Center-Standortwahl, Call Center – Unternehmensbefragung 1997 der Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Freien Hansestadt Bremen, Ms. o. J.
- WfG (1998 b): Städteumfrage des Deutschen Städtetages und der Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Freien Hansestadt Bremen, Halves Jan, Call Center – neue Chancen für die Dienstleistungswirtschaft in Deutschland, Ms. o.J., Bremen

Anschrift der Verfasserin:

Dr. Hella Baumeister

Referentin für Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik

Arbeitnehmerkammer Bremen

Postfach 20 76 67

28076 Bremen

eMail: hbaumeister@arbeitnehmerkammer.de

## Personalmanagement im Call Center – Wie wird Personal und Arbeit an der Kundenschnittstelle organisiert?

Marc Schietinger



Dieser Beitrag bezieht sich auf Ergebnisse des Forschungsprojekts „Personalmanagement – Call Center und Handel“ (FREQUENZ), welches vom Bundesministerium für Forschung und Bildung von Februar 2000 bis Ende Januar 2002 gefördert wurde. Projektträger war das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt. Eine Besonderheit des Forschungsprojektes bestand darin, dass es in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung B+S aus Bonn durchgeführt wurde.

### 1. Empirische Basis

Ausgangspunkt und Kernelement des Projekts waren ausführliche Betriebsfallstudien, die in 18 Call Centern im Sommer 2000 durchgeführt wurden. Dabei wurde versucht, ein breites Spektrum an Call Centern einzufangen. Kriterien waren dabei die Organisationsform, die Anrufrichtung, eine möglichst ausgewogene regionale Verteilung und eine möglichst weite Abdeckung von unterschiedlichen Call Center-Größen. Dies ist auch weitgehend gelungen. So waren z.B. sieben externe Dienstleister und elf Inhouse-Call Center beteiligt, drei Call Center telefonieren überwiegend outbound, die Anzahl an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reicht von 12 bis 1.100 Beschäftigte. Auch wenn bei der regionalen Verteilung der Schwerpunkt klar auf Nordrhein-Westfalen lag, wurden ferner drei ostdeutsche Call Center und mehrere Call Center aus Nord- bzw. Süddeutschland untersucht. Im Rahmen der Betriebsfallstudien wurden in der Regel jeweils mehrere leitfadengestützte Interviews auf verschiedenen Funktions- und Hierarchieebenen geführt. Zusätzlich gab es einen Erhebungsbogen zur Beschäftigtenstruktur und den wichtigsten Unternehmensdaten.

Als weiterer wichtiger Baustein wurde ein projektbegleitender Unternehmensarbeitskreis gegründet, in dem sich Vertreterinnen und Vertreter der beteiligten Unternehmen über die gesamte Projektlaufzeit alle drei Monate trafen. In drei Arbeitsgruppen wurden Fragen des strategischen und operativen Personalmanagements sowie des Human Resources Managements diskutiert, Erfahrungen ausgetauscht und Zwischenergebnisse zur Diskussion gestellt. Im Rahmen des Unternehmensarbeitskreises und der Arbeitsgruppen wurden auch zwei schriftliche Befragungen vorbereitet, die im Sommer 2001 von der Unternehmensberatung B+S durchgeführt wurden. An diesen Befragungen haben sich ca. 650

Beschäftigte aus 13 Call Centern und ca. 130 Teamleiterinnen und Teamleiter aus 47 Call Centern beteiligt. Themen waren u.a. die Arbeitszufriedenheit, Anforderungen, Arbeitsgestaltung und spezifische Aufgaben.<sup>1</sup>

## **2. Herausforderungen des Personalmanagements in Call Centern**

Es stellt sich die Frage, warum Personalmanagement in Call Centern als eine komplexe und schwierige Herausforderung gilt. Das Grundproblem besteht nach unserer Einschätzung in den unterschiedlichen Zielstellungen der Call Center, die sich auch auf der Ebene des Personalmanagements abbilden. So ist das Personalmanagement in Call Centern mit zwei tendenziell widersprüchlichen Zielsetzungen konfrontiert: einerseits eine hohe Servicequalität sicher zu stellen und andererseits die Flexibilitätsanforderungen, die aus stark schwankenden Kundenströmen resultieren, zu bewältigen.

Die Servicequalität in Call Centern wird in hohem Maße durch das Verhalten und die Kompetenz der Beschäftigten bestimmt, weil es sich um eine interaktive Dienstleistung handelt. Das Problem für die Unternehmen hierbei ist, dass sie nicht in die direkte Dienstleistungserstellung eingreifen können. Da eine nachträgliche Korrektur eines fehlerhaften Gesprächs nicht möglich ist, müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, damit die Beschäftigten von sich aus die angestrebte Dienstleistungsqualität erbringen (können).

Schwankende Kundenfrequenzen, die vor allem beim Inbound-Geschäft auftreten, haben zur Folge, dass es zu einem im Tages-, Wochen- und Monatsverlauf unterschiedlichen Arbeitsanfall kommt. Die Kunst des Personalmanagements besteht darin, weder zu viel noch zu wenig Personal anwesend zu haben. Die zentrale Herausforderung des Personalmanagements in Call Centern besteht darin, diese beiden Ziele zu vereinbaren und eine möglichst hohe Dienstleistungsqualität zu möglichst geringen Kosten zu realisieren. Dies erzeugt allerdings ein Spannungsfeld. Denn während eine hohe Dienstleistungsqualität am ehesten mit qualifizierten und motivierten sowie eingearbeiteten Beschäftigten sicher zu stellen ist, können Kostenargumente für niedrige Löhne sowie flexible Beschäftigungsformen und Arbeitszeiten sprechen. Im Folgenden gehen wir darauf ein, wie unsere Kooperationsunternehmen in der Praxis mit diesem Spannungsfeld umgehen.

## **3. Felder des Personalmanagement**

Da nicht alle Aspekte des Personalmanagements, die im Forschungsprojekt untersucht worden sind, ausführlich behandelt werden können, beschränken wir uns hier auf die Bereiche Beschäftigtenstruktur, Personal-

---

<sup>1</sup> Methode und Ergebnisse der Befragungen können unter [www.BundS-Bonn.de/Forschungsprojekt](http://www.BundS-Bonn.de/Forschungsprojekt) nachgeschlagen werden.

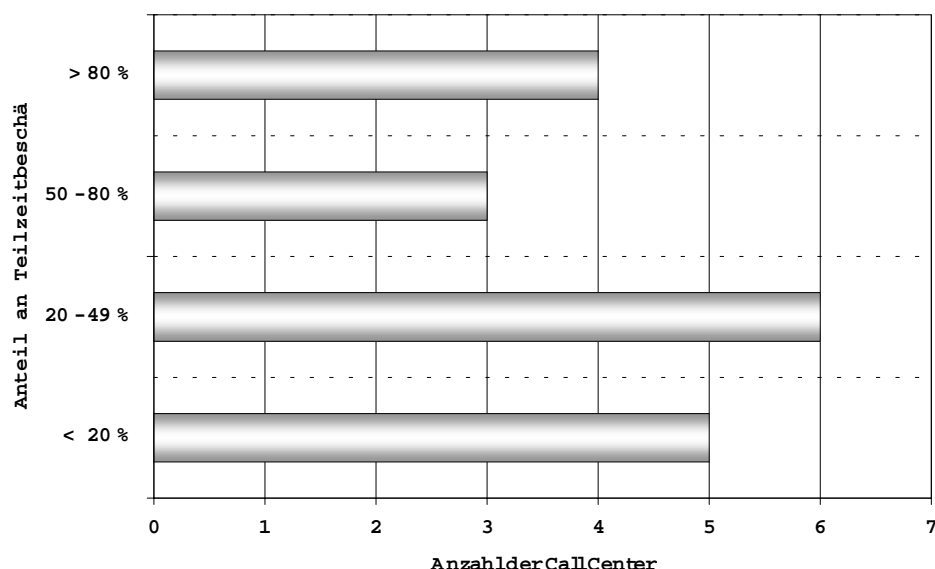
### 3.1 Beschäftigtenstruktur

Die Beschäftigtenstruktur der FREQUENZ-Call Center wurde anhand eines Erhebungsbogen ermittelt, in dem Führungskräfte oder Personalverantwortliche nach dem Beschäftigungsstatus, den Funktionen, der Altersstruktur und der Qualifikationsstruktur befragt wurden. Ca. 3.300 Beschäftigte aus 18 Call Centern konnten so erfasst werden.

Da Personalkosten den weitaus größten Kostenblock in Call Centern ausmachen, war zu erwarten, dass eine hohe Flexibilität bei den Beschäftigungsverhältnissen vorherrscht. Davon sind die FREQUENZ-Call Center allerdings weit entfernt. So liegt die Quote der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten bei über 95 %, während freie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie geringfügig Beschäftigte nur jeweils knapp 2,5 % ausmachen. Auch die Anzahl der befristet Beschäftigten ist mit einem Anteil von 10,4 % sehr gering, zumal über die Hälfte dieser Beschäftigten aus nur einem Unternehmen stammen.

Ein hoher Teilzeitanteil wird häufig als weiteres Element zu Erlangung einer hohen Flexibilität angesehen. Tatsächlich arbeiten 43 % der Beschäftigten in den FREQUENZ-Call Centern in Teilzeit, was deutlich über dem Durchschnitt der Gesamtwirtschaft liegt. Auf der Ebene der einzelnen Unternehmen zeigen sich jedoch erhebliche Unterschiede: Während in sieben Call Centern mehr als die Hälfte der Beschäftigten in Teilzeit arbeiten (davon in vier Unternehmen sogar über 80 %), liegt der Teilzeitanteil in fünf Call Centern bei unter 20 %.

**Abbildung 1: Anteil der Teilzeitbeschäftigten in den FREQUENZ-Call Centern (n = 18)**



Quelle: Eigene Erhebung, © IAT 2002

<sup>2</sup> Eine ausführliche Darstellung gibt es im Abschlussbericht: Bittner/Schietinger/Weinkopf (2002): Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen – Call Center und Handel. München und Mering. Rainer Hampp Verlag.

Der Frauenanteil in den FREQUENZ- Call Centern liegt mit durchschnittlich knapp 56 % sehr hoch. Lediglich in zwei Call Centern, die beide als technische Beratungshotlines arbeiten, stellen Männer die Mehrheit der Beschäftigten. Obwohl im Vergleich zur Gesamtwirtschaft auch auf der Führungsebene überdurchschnittlich viele Frauen tätig sind, liegt der Frauenanteil im Management mit unter 32 % deutlich niedriger.

### **3.2 Personalplanung**

Ähnlich wie bei der Beschäftigtenstruktur war unter dem Vorzeichen der Anpassung an die Kundenfrequenzen und damit verbundenen Kostenreduktion bei der Personalplanung ein deutlicher Trend zur Flexibilisierung zu erwarten.

Eine wichtige Rahmenbedingung der Personaleinsatzplanung und der Arbeitszeiten sind die von Call Centern abgedeckten Servicezeiten. Bei den FREQUENZ-Call Centern sind diese sehr unterschiedlich. So gibt es Call Center, die lediglich unter der Woche von 9 bis 17 Uhr erreichbar sind, während andere einen rund-um-die-Uhr-Service anbieten. Letzteres trifft allerdings nur auf fünf der 18 Call Center zu. Und auch dort ist die Personalbesetzung in den Nachtstunden äußerst gering bzw. wird bei den externen Dienstleistern häufig gar nicht nachgefragt. Auch wenn eine klare Ausweitung der Servicezeiten bei Call Centern feststellbar ist, kann von einem ausgeprägten Trend zur jederzeitigen Erreichbarkeit keine Rede sein.

Aufgrund der schwankenden Kundenfrequenzen wird in Call Centern der Personalplanung ein hoher Stellenwert beigemessen. Häufig wird speziellen Personalplanungs-Tools die Eigenschaft zugesprochen, dass sie eine präzise und effiziente Personalplanung gewährleisten können. Von den FREQUENZ-Call Centern nutzen allerdings weniger als ein Drittel solche Tools. Immerhin sieben Call Center verwenden keine oder nicht elektronische Hilfsmittel. Fünf Call Center nutzen selbst entwickelte Softwareprogramme, meist auf Excel-Basis. Der Einsatz spezieller Planungstools korrespondiert nach unseren Ergebnissen sehr stark mit der Komplexität der Personaleinsatzplanung. Alle Call Center in unserem Sample, die solche Tools einsetzen, haben ausgedehnte Servicezeiten, viele Beschäftigte und einen hohen Anteil von Teilzeitkräften.

Auch bei den Arbeitszeiten und Schichtsystemen lassen sich keine extremen Flexibilisierungstendenzen zu Lasten der Beschäftigten erkennen. So arbeitet die Hälfte der FREQUENZ-Call Center mit festen Arbeitszeiten oder sogar Gleitzeitregelungen. In allen Call Centern sind Einflussmöglichkeiten auf die Lage der Arbeitszeiten vorhanden, auch wenn diese manchmal informell regelt sind. Der Vorlauf der Schichtplanung beträgt fast immer mehr als zwei Wochen, so dass die Beschäftigten zumindest in diesen Grenzen Planungssicherheit haben.

### **3.3 Arbeitsorganisation**

Ein Grundprinzip der Einrichtung bzw. Nutzung von Call Centern besteht darin, telefonische Kundenkontakte aus den Fachabteilungen der Unter-

nehmen herauszulösen und in einer besonderen Organisationseinheit zu zentralisieren. Gleichwohl stellt sich die Frage, ob in der Praxis trotzdem Unterschiede in der Arbeitsorganisation von Call Centern bestehen.

Ein recht einheitliches Bild zeigt sich bei den Organisationsstrukturen. So bestehen in fast allen Call Centern drei Hierarchieebenen (Agents, Teamleitung und Management). Ob dies als flache Hierarchie zu bezeichnen ist, lässt sich pauschal nicht beurteilen, sondern ist abhängig von der Zahl der Beschäftigten und der Führungsspanne. Als ein typisches Kennzeichen einer fortgeschrittenen Arbeitsteilung in Call Centern gelten das Backoffice und der Second-Level. Hier werden häufig Aufgaben erledigt, die bei entsprechender Qualifizierung und Organisation auch von den Agents des First-Levels erledigt werden könnten, was ein zentraler Hebel wäre, um die starke Telefonbelastung der Agents zu reduzieren und die Call Center-Arbeit abwechslungsreicher zu gestalten. Da nur wenige FREQUENZ-Call Center ein Backoffice und/oder einen Second-Level haben, bestehen in den meisten Unternehmen gute Chancen, eine solche (Misch-)Arbeitsorganisation umzusetzen. Allerdings haben in diesem Zusammenhang auch die Arbeitsprozesse einen maßgeblichen Einfluss. Von besonderer Bedeutung ist die Komplexität der Dienstleistungen, die im Call Center erbracht werden. Bei den FREQUENZ-Call Centern besteht hier eine große Bandbreite von einfachen Auskünften und Bestellannahme bis hin zu einer komplexen Sachbearbeitung oder Beratung. Je komplexer die konkreten Aufgaben sind, desto größer ist tendenziell die Chance für entwicklungsförderliche Arbeitsbedingungen. Auch die Nutzung weiterer Kommunikationskanäle wie E-Mail, Fax oder Internet sowie die Übernahme von Aufgaben in den Bereichen Planung, Schulung sowie Einarbeitung neuen Personals stellen Möglichkeiten zur Arbeitsanreicherung dar und werden in vielen Unternehmen auch genutzt.

Die häufig als Instrument zur Standardisierung angeführten Gesprächsleitfäden sind in den FREQUENZ-Unternehmen eher die Ausnahme. Gleichzeitig deutet aber die durchschnittlich recht kurze Gesprächsdauer auf eine gewisse Standardisierung hin. Lediglich bei zwei Call Centern beträgt sie durchschnittlich mehr als fünf Minuten. Überraschenderweise lassen sich diesbezüglich keine großen Unterschiede zwischen einfachen und komplexen Aufgaben feststellen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass in den meisten FREQUENZ-Unternehmen Ansätze zur Anreicherung der Telefonarbeit erkennbar sind, meist aber noch nicht systematisch und gezielt genutzt werden, um einseitige Arbeitsbelastungen deutlich abzubauen und die Arbeit insgesamt abwechslungsreicher zu gestalten. Eine erwähnenswerte Ausnahme ist eine bundesweit agierende Krankenkasse, die ein virtuelles Call Center eingerichtet hat. Hier werden Beschäftigte in ausgewählten Niederlassungen nur für einen Teil ihrer Arbeitszeit als Call Center-Agents eingesetzt. Zudem erfolgt dies von ihrem normalen Arbeitsplatz aus.

### **3.4 Personalentwicklung und Qualifizierung**

Personalentwicklung und Qualifizierung werden grundsätzlich als wichtige Instrumente zur Sicherstellung von Servicequalität in Call Centern wie auch zur Bindung und Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitar-

beitern angesehen. Beim Umfang und den Inhalten der Einarbeitung als Teil der Qualifizierung der Beschäftigten sind erhebliche Unterschiede zwischen den FREQUENZ-Unternehmen erkennbar, was offenbar mit der Komplexität der Dienstleistungen korrespondiert. So setzen z.B. die Call Center, die eine qualifizierte Sachbearbeitung anbieten, eine Beraufsausbildung voraus (z.B. Sozialversicherungsfachangestellte oder Versicherungskaufleute). Andere Call Center mit anspruchsvollen Tätigkeiten (z.B. technische Beratungshotline und Direktbanken) haben meist mehrwöchige ausführliche Einarbeitungsphasen. Dagegen ist bei den Call Centern mit einfachen Dienstleistungen (z.B. Bestellannahme) die Einarbeitung meist kurz und erfolgt eher „learning by doing“. Die Einarbeitung erfolgt durchgängig überwiegend unternehmensintern. Eine Ausnahme bildet das vergleichsweise umfassende Einarbeitungsprogramm bei einer Direktbank, in das der Erwerb des IHK-Zertifikates zum Call Center-Agent integriert ist. Auch bei der Weiterbildung zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen den Call Centern. Während die Call Center mit einfachen Dienstleistungen wenig Weiterbildungsmöglichkeiten bieten, verfügen die Call Center mit anspruchsvolleren Dienstleistungen tendenziell über ein breiteres Angebot, wobei dieses in Call Centern, die qualifizierte Sachbearbeitung anbieten und meist auf Beschäftigte mit einer einschlägigen Berufsausbildung setzen, weniger ausgeprägt ist als z.B. bei den Direktbanken. Coaching und Teamsitzungen sind in den meisten FREQUENZ-Call Centern weit verbreitet. Lediglich vier Call Center verzichten gänzlich auf Coaching und in drei Call Centern gibt es keine Teamsitzungen.

Ein wichtiges Element, um Personal längerfristig an ein Unternehmen zu binden, sind gute Karrierechancen. Während in der Vergangenheit viele Teamleiterinnen und -leiter aus dem Kreis der Agents rekrutiert wurden, haben sich diese Chancen mit der nachlassenden Expansion und einer zunehmenden Professionalisierung der Führungsaufgaben eher verringert. Auch in den meisten FREQUENZ-Call Centern sind die Aufstiegsmöglichkeiten eher begrenzt. So besteht nur in einzelnen Inhouse-Call Centern die Möglichkeit, in andere Geschäftsbereiche des Unternehmens zu wechseln. Bei externen Dienstleistern ist ein solcher Aufstieg grundsätzlich kaum möglich. Von daher setzen viele Call Center – wenn überhaupt – eher auf eine horizontale Kompetenzerweiterung durch die Übernahme von Spezialaufgaben z.B. in der Planung oder Schulung.

### **3.5 Entlohnung**

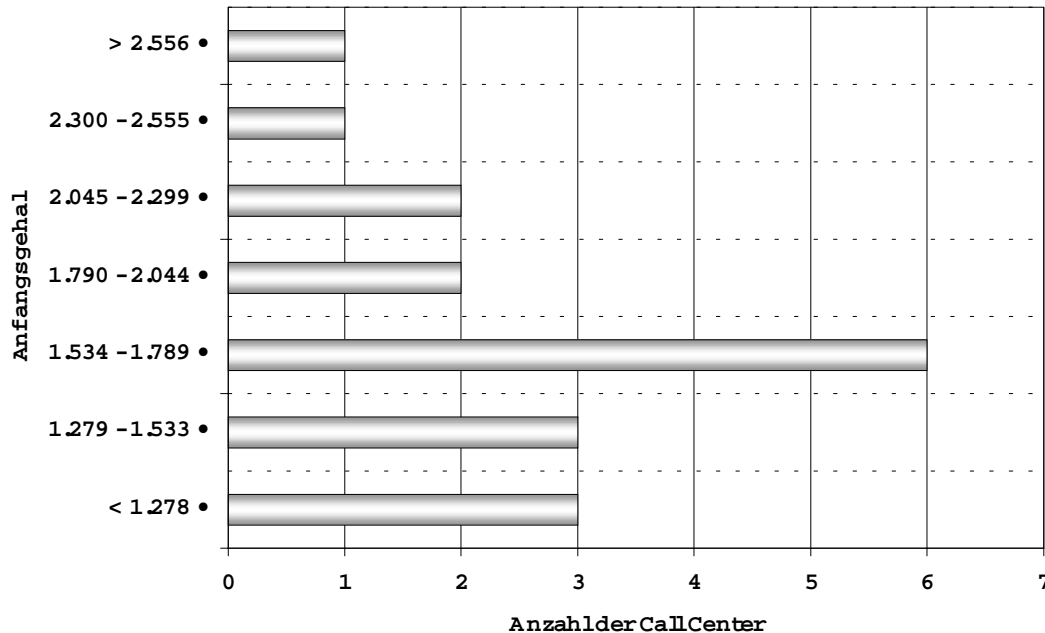
Call Center werden in der Öffentlichkeit oftmals mit einer niedrigen Entlohnung in Verbindung gebracht, was u.a. damit zusammen hängen dürfte, dass manche Unternehmen Call Center als Tochterunternehmen ausgliedern, um sie aus dem Geltungsbereich von bestehenden Tarifverträgen heraus zu lösen. Dies ist z.B. bei der Gründung von Direktbanken ein wichtiges Motiv.

Bei den FREQUENZ-Unternehmen liegt das durchschnittliche Anfangsgehalt von Call Center-Agents in Vollzeit bei 1.693 € brutto pro Monat und damit im Vergleich zu anderen Branchen tatsächlich eher unterdurchschnittlich. Gleichzeitig ist das Spektrum der Löhne zwischen den Unternehmen jedoch extrem groß: Der Verdienst im Call Center mit der



besten Bezahlung lag mit 3.272 € pro Monat bzw. gut 19 € pro Stunde gut dreimal so hoch wie der Verdienst im Call Center mit der niedrigsten Bezahlung (1.035 € pro Monat bzw. gut 6 € pro Stunde).

**Abbildung 2: Monatsverdienst der Agents in den FREQUENZ-Call Centern (brutto € bei Vollzeit) (n = 18)**



Quelle: Eigene Erhebung, © IAT 2002

Die Einflussfaktoren auf die Höhe der Entlohnung sind vielfältig: Ein wichtiger Aspekt ist die Komplexität der Dienstleistung. So sind die fünf FREQUENZ-Call Center mit der höchsten Entlohnung allesamt solche, die komplexe Sachbearbeitungs- oder Beratungsdienstleistungen erbringen. Auf der anderen Seite sind die Call Center, die einfache Dienstleistungen anbieten wie Telefonnummernauskunft oder Bestellhotline, am unteren Ende der Lohnskala zu finden. Ein zweiter wichtiger Aspekt ist die Tarifbindung. Die fünf Call Center mit den höchsten Einstiegsgehältern sind alle an einen Branchentarifvertrag gebunden. Demgegenüber liegen die Löhne bei den anderen Call Centern, die ebenfalls anspruchsvolle Dienstleistungen erbringen, aber nicht tarifgebunden sind, deutlich niedriger. Nicht zuletzt sind auch regionale Unterschiede erkennbar: So erhalten die Agents in ostdeutschen Call Centern selbst bei einem vergleichbaren Dienstleistungsspektrum eine deutlich geringere Entlohnung als in westdeutschen Unternehmen.

#### 4. Personalmanagement-Typen

Nachdem wir einige wesentliche Aspekte des Personalmanagements in Call Centern genauer analysiert haben, wollen wir abschließend darauf eingehen, ob zwischen diesen Feldern systematische Zusammenhänge vorhanden sind. Dazu wurde eine Personalmanagement-Typologie erstellt, in die 27 Kriterien einbezogen wurden. Mittels einer empirischen



Vorgehensweise konnten drei Personalmanagement-Typen identifiziert werden.<sup>3</sup>

**Abbildung 3: Personalmanagement-Typen**

	<b>Typ 1 "Komplex"</b>	<b>Typ 2 "Anspruchsvoll und flexibel"</b>	<b>Typ 3 "Masse"</b>
Art der Dienstleistungen	komplex und beratungsintensiv	mittelschwer bis komplex	überwiegend einfach
Tarifbindung	ja	nein	teils, teils
Anteil telefongebundener Arbeitszeit	eher niedrig	mittel	eher hoch
Servicezeiten	eher kurz	ausgedehnt	durchschnittlich
Entlohnung	überdurchschnittlich	durchschnittlich, teils leistungsbezogene Lohnbestandteile	unterdurchschnittlich
Vollzeitanteil	hoch	mittel	gering
Qualifikationsanforderungen	überwiegend fachlich	fachlich und sozial-kommunikativ	überwiegend sozial-kommunikativ
Personalplanung	überwiegend nicht	elektronisch	Excel- oder spezielle Planungstools
überwiegend spezielle Planungstools	Arbeitszeiten	feste Arbeitszeiten oder Gleitzeit	feste Arbeitszeiten oder Schichtsysteme

Quelle: Eigene Zusammenstellung copyright: IAT 2002

Der erste Typ, den wir „Komplex“ benennen, zeichnet sich vor allem durch beratungsintensive Dienstleistungen, eher kurze Servicezeiten und eine überdurchschnittliche Entlohnung aus. Hinzu kommt, dass die Beschäftigten überwiegend Vollzeit arbeiten und meist gut planbare Arbeitszeiten haben, da sie Gleitzeitsystemen oder festen Arbeitszeiten unterliegen. Es wird vor allem Wert auf fachliche Qualifikationsanforderungen gelegt, die sich in einer entsprechenden Berufsausbildung manifestieren. Interessanterweise haben die Call Center diesen Typs einige gemeinsame Strukturmerkmale. So sind sie alle Inhouse-Call Center aus „traditionellen Branchen“ wie z.B. dem Versicherungswesen oder der Chemieindustrie. Des Weiteren sind sie allesamt an Branchentarifverträge gebunden, und ihr Personal wird vorrangig aus dem vorhandenen Personalstamm des Unternehmens rekrutiert. Bei der Anrufrichtung dominiert die Inbound-Telefonie. Der zweite Typ „Anspruchsvoll und flexibel“ zeichnet sich durch mittelschwere bis komplexe Dienstleistungen aus, die Servicezeiten sind sehr lang und die Entlohnung ist durchschnittlich, wobei häufig auch leistungsbezogene Lohnbestandteile eine Rolle spielen. Der Vollzeitanteil unter den Beschäftigten bewegt sich im mittleren Bereich, wobei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hauptsächlich fes-

<sup>3</sup> Das genaue Vorgehen wird im FREQUENZ-Arbeitspapier 2002-01: „Personalmanagement in Call Centern – eine Typologie“ beschrieben. Das Arbeitspapier ist auf der Homepage des Instituts Arbeit und Technik (<http://iat-info.iatge.de>) als Download verfügbar.

te Arbeitszeiten haben. Die Qualifikationsanforderungen an die Agents sind sowohl fachlicher als auch kommunikativer Natur. Kennzeichen dieser Call Center sind, dass sie fast alle in neuen Branchen arbeiten wie z.B. Telefon- oder Direktbanking, EDV-Support oder Telemarketing. Bei diesen Call Centern handelt es sich entweder um externe Dienstleister oder Inhouse-Call Center von outgesourceten Unternehmen, was damit korrespondiert, dass sie allesamt nicht tarifgebunden sind.

Den dritten Typ haben wir mit dem Begriff „Masse“ bezeichnet, weil diese Call Center vor allem überwiegend einfachen Telefondienstleistungen erbringen. Die Servicezeiten sind durchschnittlich etwas kürzer als beim Typ „Anspruchsvoll und flexibel“. Die Qualifikationsanforderungen liegen eher im nichtfachlichen und kommunikativen Bereich. Die Entlohnung ist entsprechend im Durchschnitt am geringsten. In der Regel unterliegen die Beschäftigten flexiblen Arbeitszeiten und Schichtsystemen. Diese Call Center erbringen überwiegend standardisierte Telefondienstleistungen, die es tendenziell schon seit Jahrzehnten gibt wie die Telefonnummerrauskunft, Bestellannahme oder Telefonzentrale. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Unternehmen schon seit Jahren am Markt sind, sondern sie sind teilweise auch erst vor kurzem gegründet worden. Von der Organisationsform sind in diesem Typ sowohl Inhouse-Call Center als auch externe Dienstleister vertreten.

Bei dieser Typenbildung haben wir bewusst auf die Einbeziehung von Merkmalen verzichtet, die den klassischen Strukturvariablen von Call Centern wie etwa Inhouse-Call Center vs. externer Dienstleister oder Inbound- vs. Outbound-Telefonie entsprechen. Diese haben offenbar auch keinen entscheidenden Einfluss auf die Zuordnung zu den drei Typen. Vielmehr haben sich zwei andere Faktoren als wichtige Unterscheidungskriterien herauskristallisiert: die *Komplexität der Dienstleistung* und der *Unternehmenshintergrund*.

- Die Komplexität der Dienstleistung unterscheidet vor allem die beiden Typen „Anspruchsvoll und flexibel“ und „Masse“. Die unterschiedlichen Ausprägungen im Personalmanagement lassen sich vor allem auf diesen Faktor zurückführen. Während z.B. der Anteil an externen Dienstleistern und das Vorhandensein von betrieblichen Interessenvertretungen bei beiden Typen relativ gleichgewichtig verteilt ist, lassen sich Unterschiede vor allem beim Gehaltsniveau, beim Teilzeitanteil, bei der Einarbeitungsphase und der Telefonbelastung klar mit der unterschiedlichen Komplexität der Dienstleistung begründen.
- Der Unternehmenshintergrund grenzt dagegen die Typen „Komplex“ und „Anspruchsvoll und flexibel“ voneinander ab. Das Anspruchsniveau ist in beiden Call Centern ähnlich. In Typ „Komplex“ befinden sich jedoch Call Center größerer Unternehmen, die durch eine Tarifbindung und langjährige betriebliche Interessenvertretungen vor einer ausgeprägten Flexibilisierung „geschützt“ sind. Dies hat zur Folge, dass die Servicezeiten begrenzt sind, die Arbeitszeiten eher stabil sind, keine ACD-Auswertungen auf Einzelplatz- oder Gruppenebene vorgenommen werden und auch die Entlohnung höher ist. Die betrieblichen Interessenvertretungen im Typ „Anspruchsvoll und flexibel“ sind in der Regel noch nicht so lange im Amt und müssen sich ihre Reputation und ihren Einfluss erst noch erarbeiten. Dies wird von den Unternehmen zur Durchsetzung einer größeren Flexibilität

genutzt wie z.B. bei leistungsbezogenen Lohnbestandteilen und flexiblen Arbeitszeiten. Auch fehlen in diesen Call Centern häufig feste Berufsbilder mit der Folge, dass nicht auf fachspezifisch ausgebildetes Personal zurückgegriffen werden kann. Entsprechend umfangreicher sind in diesen Call Centern daher auch die Einarbeitungs- und Weiterbildungsaktivitäten.

## **5 Strategien des Personalmanagements in Call Centern – ein Fazit**

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass in vielen der hier in den Mittelpunkt gestellten Aspekte des Personalmanagements eine große Bandbreite feststellbar ist, wie an den Beispielen Entlohnung, Einarbeitung, Personalplanung, Beschäftigtenstruktur etc. deutlich geworden ist. Im Gegensatz zu den oftmals vereinfachenden Generalisierungen z.B. in manchen Presseberichten haben wir in der Praxis der FREQUENZ-Call Center eine breite Vielfalt von Strukturen und Personalmanagement-Strategien vorgefunden. Das typische Call Center existiert

ebenso wenig wie der typische Call Center-Agent. Dabei wird deutlich, dass Call Center eine Organisationsform zur Abwicklung von Kundenkontakten sind und der Weg zu einer „Branche“ noch weit ist. Unter dem Begriff Call Center verbergen sich höchst verschiedene Konstrukte mit unterschiedlichen Zielen, Dienstleistungen, Umsetzungsstrategien usw.

Des Weiteren haben wir in den FREQUENZ-Call Centern keine Hinweise für Tendenzen zur totalen Flexibilisierung der Beschäftigungsverhältnisse und der Arbeitszeiten gefunden. Vielmehr versuchen diese Call Center ganz offenbar, einen Ausgleich von Unternehmens- und Beschäftigteninteressen zu erzielen. Dies lässt zwar keine Rückschlüsse auf die gesamte Call Center-Szene zu, weil die Teilnahme an diesem Forschungsprojekt eine gewisse Offenheit gegenüber Fragen von Mitarbeiterzufriedenheit, Arbeitsgestaltung usw. voraussetzte. Insbesondere Betriebe, die auf eine totale Flexibilisierung und Kosteneffizienz setzen, können kaum für eine solche Mitarbeit gewonnen werden. Gleichwohl zeigen unsere Ergebnisse, dass zumindest für einen Teil der Call Center Mitarbeiterbindung und Servicequalität wichtige Aspekte sind. Die meisten der FREQUENZ-Call Center haben Fluktuationsquoten weit unter den häufig publizierten Zahlen, was die Bemühungen in diese Richtung bestätigt. Damit verbunden ist, dass eine einseitige Strategie der Kostenreduktion nicht feststellbar ist und auch kein verschärfter Trend zur Fragmentierung der Arbeitsprozesse ausgemacht werden kann. Vielmehr versuchen diese Call Center, Flexibilitätsanforderungen, Servicequalität und Mitarbeiterzufriedenheit auszubalancieren. Dies gilt übrigens auch für die Call Center mit einfacheren Dienstleistungen, obwohl dort die Flexibilität - vor allem in Form flexibler Arbeitszeiten und eines hohen Anteils von Teilzeitbeschäftigung - ausgeprägter ist.

Unsere Personalmanagement-Typologie hat gezeigt, dass trotz einer großen Heterogenität in vielen Aspekten systematische Zusammenhänge zwischen bestimmten Merkmalen von Call Centern und der Ausgestaltung des Personalmanagements bestehen. Wir haben vor allem die Komplexität der Dienstleistungen und den Unternehmenshintergrund als wichtige Einflussfaktoren identifiziert. Bei anderen Aspekten wie z.B. Per-

sonalentwicklung, Führung, ACD-Auswertungen, Vorlauf der Personaleinsatzplanung und Pausenregelungen haben wir keine systematischen Unterschiede zwischen den Typen feststellen können. Dieser Befund und die Heterogenität des mittleren Typs sprechen aus unserer Sicht dafür, dass sehr wohl Spielräume bei der Ausgestaltung des Personalmanagements in Call Centern bestehen, die weitgehend unabhängig von weiteren Rahmenbedingungen sind.

## Literatur

- Bittner, Susanne, Schietinger, Marc, Weinkopf, Claudia (2002): Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen – Call Center und Handel. München/Mering (im Erscheinen)
- Bittner, Susanne, Schietinger, Marc, Schroth, Jochen, Weinkopf, Claudia (2000a): Call Center - Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01. Gelsenkirchen
- Bittner, Susanne, Schietinger, Marc, Schroth, Jochen, Weinkopf, Claudia (2000b): Call Center - Neue Taylorisierung oder innovative Dienstleistungsorganisation? In: Institut Arbeit und Technik (Hrsg.): Jahrbuch 1999/2000. Gelsenkirchen, 46-61
- Bittner, Susanne, Schietinger, Marc, Schroth, Jochen, Weinkopf, Claudia (2002): Call Centres in Germany: Employment, training and job design; in: Shire, Karen / Arzbächer, Sandra / Holtgrewe, Ursula / Kerst, Christian (eds.): Are Regimented Form of Work Organization Inevitable? Call Centres and the Prospects for the Innovative Organization of Service Work in Europe (im Erscheinen)
- Brasse, Claudia, Engelbach, Wolf, Schietinger, Marc, Schmitz, Eva (2002): AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Center. Dortmund
- John, Hester, Schmitz, Eva (2002): Mitarbeitermotivation im Call Center. Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2001. Bonn
- Schietinger, Marc (2002): Personalmanagement in Call Centern. Arbeitspapier 2002-01. Forschungsprojekt FREQUENZ. Personalmanagement - Call Center und Handel. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen
- Schietinger, Marc, Schroth, Jochen (2001a): Auswertung der Beschäftigtenstruktur in Call Centern. Arbeitspapier 2001-02. Forschungsprojekt FREQUENZ. Personalmanagement - Call Center und Handel. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen
- Schietinger, Marc, Schroth, Jochen (2001b): Auswertung der Entlohnungssituation in Call Centern. Arbeitspapier 2001-03. Forschungsprojekt FREQUENZ. Personalmanagement - Call Center und Handel. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen
- Schietinger, Marc, Schroth, Jochen (2001c): Auswertung zu Arbeits- und Betriebszeiten in Call Centern. Arbeitspapier 2001-04. Forschungsprojekt FREQUENZ. Personalmanagement - Call Center und Handel. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen
- Schietinger, Marc, Schroth, Jochen (2001d): Qualifikation und Qualifizierung von Call Center-Agents: Erste Ergebnisse aus der Basiserhebung. Arbeitspapier 2001-01. Forschungsprojekt FREQUENZ. Personalmanagement - Call Center und Handel. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen
- Schmitz, Eva (2001): Teamleiter im Call Center. Ergebnisse der Teamleiterbefragung 2001. Bonn

Anschrift des Verfassers:  
Marc Schietinger  
Institut Arbeit und Technik  
Munscheidstr. 14  
45886 Gelsenkirchen  
eMail: [frequenz@iatge.de](mailto:frequenz@iatge.de)

## Arbeitsbeziehungen in Call Centern – dereguliert, flexibel, instabil?

Edelgard Kutzner / Klaus Kock



### 1. Einleitung

Wir möchten im Folgenden auf einige Besonderheiten der Arbeitsbeziehungen in Call Centern eingehen, auf die wir bei unseren bisherigen Gesprächen mit verschiedenen AkteurInnen in Call Centern gestoßen sind.

Die folgenden Thesen tragen noch vorläufigen Charakter. Sie sind Zwischenergebnisse aus unserem Forschungsprojekt „Arbeitsbeziehungen im Call Center“ (gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung) sowie aus Gesprächen und Diskussionen im Rahmen des Dortmunder „Call Center Talks“, eines von uns und der Gewerkschaft Verdi organisierten Treffens von Call Center Beschäftigten, Betriebsräten sowie anderen Fachleuten aus Forschung, Beratung und Weiterbildung.

Wir wollen uns zunächst ein wenig mit dem Begriff der Arbeitsbeziehungen auseinandersetzen. Arbeitsbeziehungen bezeichnen quasi eine „Zwischensphäre der Interessenregulierung im Verhältnis von Management und Belegschaft, wie auch von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften“ (Müller-Jentsch 1997, 18). Mit Interessenregulierung sind die kooperativen und konfliktiven Interaktionen zwischen den verschiedenen Akteuren gemeint. Akteure können Personen, Gruppen und Organisationen sein. Das Ergebnis solcher Interaktionen sind dann in aller Regel Normen und Verträge.

Wir interessieren uns im Folgenden für die betriebliche Mikroebene. Sinn und Zweck eines betrieblichen Arbeitsprozesses ist das kooperative, arbeitsteilige Zusammenwirken aller Beteiligten. Dieses Zusammenwirken kann nun aber Konflikte hervorrufen, die gelöst werden müssen. Im Betrieb stehen sich von daher Management und Repräsentanten verschiedener Gruppen als soziale Akteure gegenüber. Damit handelt es sich bei Arbeitsbeziehungen also um soziale Beziehungen. Auf weitere Differenzierungen des Begriffs wollen wir an dieser Stelle verzichten.

Wir halten die Entwicklung des Call Center Bereichs insofern für typisch im Hinblick auf neu entstehende Tätigkeiten, weil sie weitgehend außerhalb der etablierten Strukturen der Arbeitsbeziehungen verläuft.

Kennzeichnend für Arbeitsbeziehungen in Call Centern sind:

- a) Neue Arbeitsformen (flexibel, instabil, dereguliert):
  - Es entstehen neue, telefonisch abgewinkelte Dienstleistungen quer zu den etablierten Branchen.
  - Durch den Zuschnitt der Arbeitsinhalte sowie durch flexible Arbeitszeiten und täglich wechselnde Arbeitsplätze ist die Arbeit hochgradig individualisiert.
  - In einer Vielzahl von Fällen liegen die Unternehmen außerhalb des Geltungsbereichs von Tarifverträgen, Betriebsräte sind selten.
- b) Besonderheiten auf Seiten der Beschäftigten
  - Heterogenität unter den Beschäftigten: Es gibt Ärztecallecenter, Bankcallecenter bis hin zur einfachen Nummernauskunft oder der „Abwimmelhotline“
  - Belegschaften sind nicht nur flexibel sondern auch instabil, die Fluktuation ist vergleichsweise hoch.
  - Beschäftigte kommen aus den unterschiedlichsten Berufen, gemeinsam ist ihnen ein Bruch in der Berufsbiografie, der sie veranlasst, im Call Center ihr Geld zu verdienen. Die einen sehen diese Arbeit als Einstieg in eine neue berufliche Laufbahn, die anderen als vorübergehenden Job.
  - Das Management ist oft unerfahren im Umgang mit Personal, eine systematische Personalplanung ist eher die Ausnahme.

Es stellt sich die Frage, inwieweit Call Center Vorreiter einer Entwicklung sind, die knapp als Abbau institutionalisierter Verhandlungsformen und Schutzrechte beschrieben werden kann. Oder ist ein grundlegender Wandel der herkömmlichen Formen des Interessenaustauschs nötig? Können in Call Centern Ansätze zur Lösung gefunden werden und zwar sowohl hinsichtlich des Wandels von Arbeit als auch hinsichtlich des Wandels der Arbeitgeber-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen?

Unsere These ist, dass sich zur Zeit Tendenzen der Strukturierung von Arbeitsbeziehungen in Call Centern vollziehen, die aufschlussreich sein können für die Entwicklung des gesamten Dienstleistungsbereichs. Zwei dieser Tendenzen wollen wir im Folgenden etwas näher analysieren: die Entwicklung der Geschlechterbeziehungen und die Etablierung von Betriebsräten.

## **2. Sind Frauen die geborenen Agents?**

Auf den ersten Blick spielt es in Call Centern eine wesentlich geringere Rolle als in anderen Betrieben, ob ein Mann oder eine Frau die Arbeit macht. Die schnelle Expansion und die noch offenen Strukturen in den neuen Betrieben mögen dies begünstigen. Obwohl es auch Call Center gibt, in denen der Frauenanteil zwischen 70 und 90 % liegt, gibt es etliche, in denen Frauen und Männer (noch) etwa zu gleichen Anteilen vertreten sind. Sie verrichten dort die gleiche Arbeit und haben zunächst gleiche Entwicklungsmöglichkeiten. Die Umgangsweise miteinander ist eher von gegenseitiger Anerkennung als von Abgrenzung gekennzeichnet. Auch im Betriebsratsgremium sind Frauen und Männer scheinbar zufällig verteilt. Diskriminierungen nach Geschlecht sind auf den ersten Blick nicht zu finden.



Es ist jedoch ein Trend zu erkennen, dass der Frauenanteil zunimmt. Eine Ursache hierfür kann in der Zunahme von Teilzeitarbeitsplätzen vermutet werden. Eine andere in der voranschreitenden Arbeitsteilung. Neben anspruchsvolleren, eher ganzheitlich orientierten Arbeitsplätzen gibt es auch solche mit geringen Qualifikationsanforderungen. Für diese wie für so viele andere Aussagen gibt es allerdings keine Statistiken, die diese Trends zuverlässig belegen könnten.

Die Gründe für den hohen Frauenanteil in Call Centern werden von Call Center Betreibern in den besonderen „typisch weiblichen“ kommunikativen Fähigkeiten gesehen. Frauen können demnach besser auf Menschen zugehen. Hinzu kommen eine „angenehme Telefonstimme“ und eine hohe Lernbereitschaft. Es gibt allerdings Hinweise darauf, dass beispielsweise bei technischen Hotlines die „angenehme Telefonstimme“ doch eher männlich sein sollte.

Einen weiteren Grund für den hohen Frauenanteil sehen manche in den Arbeitsbedingungen, die vor allem durch flexible Arbeitszeiten, niedrige Löhne und hohe Belastungen gekennzeichnet sind. Sie gelten gemeinhin als Kennzeichen „typischer Frauenarbeitsplätze“. Hier stellt sich nun die Frage nach der berühmten Henne und dem Ei: Sind die Arbeitsbedingungen so schlecht, weil Frauen dort arbeiten, waren sie also früher besser? Oder arbeiten Frauen dort, weil Arbeitsplätze mit so schlechten Bedingungen Männern gar nicht angeboten werden, d.h. waren die Bedingungen schon immer schlecht? Oder kommen Männer, wenn die Arbeitsbedingungen attraktiver werden?

Unter dem Strich meinen wir: Frauen sind nicht die besseren Agents, sondern Frauen wird eher zugemutet, unter solchen Bedingungen zu arbeiten.

Ein weiteres Indiz: Call Center zählen zu den wirtschaftlichen Bereichen, in denen ein einzelnes Gehalt nicht ausreicht, um eine Familie zu ernähren. Männer können dadurch ihren Anspruch, Alleinernährer der Familie zu sein, nicht aufrechterhalten. Dadurch besteht die Gefahr, dass sich Call Center ähnlich wie der Verkaufsberuf im Einzelhandel zu einer Frauendomäne entwickeln, in denen der berühmte „Zuverdienst“ einer sog. „Doppelverdienerin“ erarbeitet wird.

Von einigen wird die These vertreten, Call Center böten gerade Frauen mit Kindern gute Möglichkeiten zum Wiedereinstieg in das Berufsleben, was aufgrund der erforderlichen hohen zeitlichen Flexibilität allerdings eher fraglich scheint.

Darüber hinaus gibt es allerdings etliche Frauen, die zwar in Teilzeit arbeiten, dennoch aber als alleinerziehende Mütter ein Familieneinkommen erwirtschaften müssen. Und es gibt Frauen, die nicht über die sog. weiblichen Fähigkeiten verfügen.

Noch ist die geschlechterbezogene Arbeitsteilung im Call Center also relativ offen. Zu beobachten ist aber bereits, dass beispielsweise der Frauenanteil in Führungspositionen mit einem Drittel in Call Centern zwar höher ist als in der übrigen Wirtschaft (mit rund 11%), er entspricht damit aber nicht dem Anteil von Frauen in Call Centern mit rund 50%.

Und es kann beobachtet werden, dass in der ersten Boomphase es zwar etliche Frauen in die untersten, einige sogar in die obersten Hierarchie-

ebenen geschafft haben. Nun aber, wo der erste Boom vorbei ist, scheinen sich ihre Karrierechancen zu verschlechtern. So gibt es Hinweise, dass der Frauenanteil in Führungspositionen abnimmt.

Es besteht also durchaus die Befürchtung, dass die Entwicklung eine ähnliche Richtung nehmen wird wie anderswo. Frauen bleiben in unserem Fall Agents, geführt und gemanagt werden sie aber von Männern. Einschränkend müssen wir aber auch feststellen, dass es deutliche Unterschiede zwischen den Call Centern gibt. Wie diese Prozesse der Verdrängung, ebenso wie Prozesse eines eher geschlechtersensiblen Umgangs von statten gehen, ist ein Thema unseres Projekts.

### **3. Gleichberechtigung kommt (und bleibt) nicht von allein**

Die Frage ob und wie in Call Centern mit ihren heterogenen Belegschaften die Interessen von Frauen – als einer Gruppe in dem bestehenden Gefüge von Arbeitsbeziehungen – berücksichtigt werden und welche Barrieren es auf allen Seiten gibt, ist noch offen.

Das Geschlechterverhältnis in Call Centern bildet bislang noch keinen Schwerpunkt der Diskussion. Es werden lediglich Vermutungen angestellt, inwieweit Call Center neue Chancen für die Beschäftigung von Frauen bieten. Vor dem Hintergrund der zuvor gemachten Aussagen könnte sich allerdings ein Appell wie der folgende als problematisch erweisen: „Vor allem Frauen, die sich dank ihrer Kommunikationsfähigkeiten für die Arbeit in Call Centern oftmals sehr gut eignen, entdecken vielleicht bald in größerer Zahl die beruflichen Chancen, die sich ihnen bieten“ (so Sabine Haas in ihrer Einführung zum Praxishandbuch Call Center 2001, S. 22).

Die Entwicklung der Arbeitsbeziehungen kann – soviel wird bisher deutlich – verschieden prognostiziert werden: Die einen sehen eine Vervollständigung und Verstärkung traditioneller Ungleichheitsstrukturen, die anderen sehen gänzlich neue organisatorische Formen, die auf Technologie und kreativer Intelligenz beruhen, in der Geschlecht doch keine Rolle mehr spielen wird. Es könnte aber auch sein, dass sich die Call Center auseinander entwickeln in einen besser ausgestatteten männerdominierten Bereich und in einen üblicherweise schlechter ausgestatteten frauendominierten Bereich.

Klar ist, dass ursächlich für den Entwicklungsverlauf einerseits strukturelle Rahmenbedingungen, wie bereits ausgehandelte Entlohnungsformen, Arbeitsbedingungen etc. sein werden. Aus anderen Untersuchungen ist jedoch bekannt, dass es andererseits auch die mikropolitischen Prozesse sind, in denen Einfluss auf die geschlechterbezogene Arbeitsteilung genommen wird. Hier vor Ort finden die Auseinandersetzungen statt. Hier wird verhandelt, welche Situationsdeutung sich durchsetzt, hier wird entschieden, wer wo arbeitet, wer sich qualifizieren darf, wer Karriere macht. Dabei sind vor allem die Prozesse interessant, in denen durch das Handeln der beteiligten AkteurInnen (Betriebsrat, Management, Beschäftigte, Frauen und Männer) gleichheitsstiftende Ergebnisse erzielt werden. Häufig wird zwar Gleichbehandlung propagiert, quasi unter der Hand und völlig überraschend für einige setzt sich dann doch

wieder eine geschlechterbezogene Arbeitsteilung durch, wird Geschlecht wieder zum diskriminierenden Platzanweiser für Frauen (Kutzner 2002).

Frauen bzw. das Verhältnis zwischen Frauen und Männern stellen somit für die Arbeitsbeziehungen, damit auch für die Interessenvertretung eine bedeutende Gruppe und ein bedeutendes Thema dar. Eines der Themen bzw. das zentrale Thema liegt in der Verhinderung einer geschlechterbezogenen Arbeitsteilung, wonach Frauen und Männern jeweils spezifische Arbeitsplätze zugewiesen werden. Denn hierbei ziehen Frauen fast immer den kürzeren. Das zeigen etliche Beispiele aus anderen Untersuchungen.

Um Diskriminierungen zu verhindern, gilt es in allen Feldern ganz im Sinne des Gender-Mainstreaming das Geschlechterverhältnis als Querschnittsthema zu behandeln. Dazu ist es notwendig, dass die an betrieblicher Gestaltung Beteiligten in allen Bereichen und auf allen Ebenen auch den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern einnehmen. Dazu ist ein Problemverständnis, eine Aufmerksamkeit für Segmentierungsprozesse erforderlich. Auch dazu will unser Projekt einen Beitrag leisten.

#### **4. Die Abwanderung lässt nach – der Widerspruch nimmt zu**

Bestimmend für die Arbeitsbeziehungen in Deutschland ist ein gut ausgebauten System des Interessenausgleichs. Dieses umfasst vor allem fest institutionalisierte Mitbestimmungs- und Beteiligungsrechte der Beschäftigten und ihrer Interessenvertretungen. Diese Rechte stehen aufgrund diverser Deregulierungsbestrebungen heute wieder zur Disposition. Insbesondere in Call Centern erhält diese Entwicklung eine besondere Brisanz. Kernelemente der deutschen Arbeitsbeziehungen wie der Tarifvertrag und die Mitbestimmung nach dem Betriebsverfassungsgesetz haben hier noch eine geringe Bedeutung. Hinzu kommt, dass es in der Regel noch keine entwickelten Arbeitgeber-ArbeitnehmerInnen-Beziehungen gibt, in denen betriebliche Konflikte nach bestimmten Regeln angegangen werden könnten.

Die Arbeit in Call Centern ist stark individualistisch zugeschnitten. Jede bzw. jeder versucht für sich, mit den Umständen und der Arbeit zurecht zu kommen. Wem das nicht gelingt, der oder die sieht sich eben nach einem anderen Call Center um oder versucht, im Unternehmen selbst in eine andere Abteilung versetzt zu werden. Viele finden sich auch mit den Bedingungen ab in dem Bewusstsein, nur für eine begrenzte Zeit im Call Center arbeiten zu müssen. Teilzeitarbeit erleichtert die Arbeit insofern als die Belastungen eben nur halbtags ertragen werden müssen. Es scheinen also alle Grundlagen für eine institutionalisierte Mitbestimmung zu fehlen.

Dennoch kommt es nach unseren Beobachtungen auch in Call Centern vermehrt zur Gründung von Betriebsräten. Wie lässt sich dies erklären? Zum einen sicher durch die veränderten Rahmenbedingungen: Die Boomphase scheint auch bei den Call Centern vorbei zu sein. Rationalisierungsstrategien der Unternehmen führen zum Abbau von Arbeitsplätzen. Der Bedarf nach Absicherung wächst auf Seiten der Beschäftigten, denn die

Vorstellung, bei Problemen jederzeit den Arbeitsplatz wechseln zu können, erweist sich zunehmend als Illusion. Viele merken jetzt, dass sie eine längere Phase ihres Berufslebens im Call Center verbringen werden. Wenn die Option „Abwanderung“ keine Verbesserung mehr verspricht, bleibt – nach der bekannten Theorie von Hirschman (1993, 176 f.) – die Option „Widerspruch“, d.h. der Versuch, die Bedingungen im Betrieb selbst zu verändern. Dass diese Bedingungen nicht unveränderbar sind, haben Beschäftigte im Laufe der Jahre zum Teil leidvoll erfahren, warum sollten sie nicht auch zu Gunsten der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer veränderbar sein?

Der Widerspruch äußert sich in individuellem Aufbegehren oder kollektivem Aufruhr, aber auch in Versuchen, auf demokratische Weise die Regeln im Betrieb zu verändern. Die Institution des Betriebsrats ist der in der deutschen Betriebsverfassung vorgesehene Weg. Diese Institution erweist sich auch in den neuen Dienstleistungsunternehmen als erstaunlich lebendig. Was versprechen sich Beschäftigte von der Wahl eines Betriebsrats?

Bei unseren Interviews mit Betriebsräten und Beschäftigten wird immer wieder ein Motiv an erster Stelle genannt: Ein Betriebsrat soll dafür sorgen, dass die zahlreichen Ungerechtigkeiten beseitigt werden. Er soll Regeln vereinbaren, damit es gerechter zugeht im Unternehmen. Dies ist nun keineswegs der Wunsch nach Gleichheit im Sinne der herkömmlichen Arbeitersolidarität, die aus dem Gefühl gleicher Lebenslagen und gleichgerichteter Interessen entstand. Im Gegenteil soll Gleichbehandlung erreicht werden, damit individuelle Interessen besser verwirklicht werden können. Individuelles Erfolgsstreben erscheint allerdings sinnlos und frustrierend, wenn keine Regeln und keine Maßstäbe existieren, wonach Erfolg honoriert wird. Und genau um solche Regeln und Maßstäbe geht es. „Gleiches Geld für gleiche Arbeit“ wird gefordert, damit „ungleiches Geld für ungleiche Arbeit“ gezahlt werden kann. Solidarität entsteht nicht mehr aus dem Gefühl der Gleichheit, sondern als Ergebnis einer rationalen Verständigung auf gemeinsame Grundsätze (vgl. Zoll 2000).

Eng mit dem Gerechtigkeitsbedürfnis verbunden ist das Bedürfnis nach Anerkennung. Die Interaktion mit den Kundinnen und Kunden am Telefon ist eine Herausforderung für die Beschäftigten. Sie bewältigen sie mit viel Engagement und Unternehmungsgeist. Zugleich werden sie aber wie Unmündige durch die Technik und durch oft unerfahrene Vorgesetzte kontrolliert oder sogar noch angetrieben. Viele Beschäftigte haben das Gefühl, dass ihr Beitrag zum Unternehmenserfolg nicht anerkannt wird, was sich oft auch in der niedrigen Bezahlung ausdrückt. Auch außerhalb des Call Centers wird ihre Tätigkeit als Agent nicht eben hoch bewertet. Von einem Betriebsrat versprechen sie sich, dass Bezahlung und betrieblicher Aufstieg an eine objektiv feststellbare Leistung gekoppelt werden, nicht mehr vom Wohlwollen der Vorgesetzten abhängig sind. Es soll Übereinstimmung herrschen zwischen dem, was Beschäftigte in ihre Arbeit investieren, und dem, was sie dafür an Geld und Anerkennung bekommen. Da dies natürlich ein sehr wandelbares Verhältnis ist, sind die Kontroversen darüber ein ständiger Bestandteil der Arbeitsbeziehungen und auch ständiger Gegenstand der Arbeit eines Betriebsrats. Der Betriebsrat ist eine rechtlich abgesicherte Institution, und in

dieser Position ist er – anders als die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer – ein anerkannter Verhandlungspartner des Arbeitgebers.

Wie so oft geht die Initiative zur Gründung eines Betriebsrats von Einzelnen aus. Oft sind dies Personen, die in ihrer Vergangenheit schon die Wirkungen einer institutionalisierten Mitbestimmung erlebt haben. Es sind zum Teil solche Personen, die in relativ gesicherten Positionen beschäftigt sind, zum Teil aber auch Studentinnen und Studenten, die nicht unbedingt auf diesen Job angewiesen sind. Die Möglichkeit zur Abwanderung stärkt den Widerspruch, verleiht ihm Kraft und Rückhalt. Schwerer tun sich dagegen befristete Beschäftigte, die auf die Stelle angewiesen sind und befürchten, den Job zu verlieren, wenn sie negativ auffallen. Die Aktivistinnen und Aktivisten verstehen es, Kolleginnen und Kollegen davon zu überzeugen, dass ein Betriebsrat für mehr Gerechtigkeit und Anerkennung sorgen könnte, dass vielleicht auch die Arbeitsplätze sicherer werden. Sie sind es dann, die sich bei der Gewerkschaft erkundigen nach dem Verfahren zur Wahl eines Betriebsrats. Nicht die Gewerkschaft geht in den Betrieb, um eine Wahl zu initiieren, nach unseren Erfahrungen verläuft es eher umgekehrt, dass Beschäftigte zur Gewerkschaft kommen.

## **5. Die Institution Betriebsrat rückt in eine zentrale Position**

So wie der Betriebsrat gewählt wird – nämlich aufgrund zahlreicher Gespräche, Diskussionen und Überzeugungsarbeit – so soll er nach Auffassung der Beschäftigten auch tätig sein. Die Kolleginnen und Kollegen erwarten vom Betriebsrat, dass er seine Arbeit zur Diskussion stellt. Sie wollen mitreden darüber, was wie umgesetzt werden soll. In mehreren Betrieben wurde uns z.B. von schriftlichen Umfragen berichtet, mit denen sich der Betriebsrat einen besseren Überblick über die Mehrheitsmeinung der Beschäftigten verschafft. Kämpferische Reden kommen nur dann an, wenn ihnen Taten folgen. Beschäftigte erwarten, dass Anliegen, die sie vorbringen, vom Betriebsrat aufgegriffen werden und dass sie dann eine Rückmeldung erhalten, was der Betriebsrat in der jeweiligen Sache erreicht hat. Der Betriebsrat erhält dann Unterstützung aus der Belegschaft, wenn er eine offene Arbeitsweise praktiziert, die jederzeit durchschaubar ist und die auch nach Diskussionen korrigiert werden kann. Für solche Diskussionen müssen Foren geschaffen werden. Betriebs- und Abteilungsversammlungen werden mit großem Engagement vorbereitet und so lebendig gestaltet, dass sie zu Wortmeldungen animieren. Beschäftigte delegieren ihre Interessen nicht an den Betriebsrat, seine Rolle ist vielmehr die des Organisators, Moderators oder auch Initiators bei der Formulierung und Durchsetzung von Interessen.

Diese eher dialogische Vorgehensweise der Interessenvertretung setzt sich fort auf der überbetrieblichen Ebene. Wir machen in Dortmund relativ gute Erfahrungen mit dem sog. Call Center Talk. Hier treffen sich etwa alle acht Wochen Personen, die sich mit der Arbeit in Call Centern befassen: GewerkschafterInnen, Betriebsräte, Beschäftigte, aber auch MitarbeiterInnen von Forschungs-, Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen sowie der städtischen Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung. Im Unterschied zur herkömmlichen gewerkschaftlichen Organisation gibt es im Call Center Talk keine feste Mitgliedschaft, es ist auch

nicht Voraussetzung, Mitglied einer Gewerkschaft zu sein. Ein zweiter Unterschied zur Gewerkschaft im üblichen Sinne ist, dass im Call Center Talk auch Personen dabei sind, die nicht in Call Centern arbeiten, sondern mehr über Call Center arbeiten, indem sie forschen, beraten oder weiterbilden. Auch ein Unternehmer war schon als Referent geladen. Jede und jeder wird als Experte bzw. Expertin ernst genommen.

Allein der Erfahrungsaustausch kann schon Veränderungen bewirken. Es gibt aber auch Ansätze zur Zusammenarbeit zwischen WissenschaftlerInnen und Betriebsräten, z.B. im Bereich der Gesundheitsförderung. Selbstverständlich wurde auch per E-Mail zur Unterstützung einer Protestaktion gegen Arbeitsplatzabbau in einem Call Center aufgerufen. Im Zusammenhang mit den Diskussionen im Call Center Talk entstand auch unser Forschungsprojekt zu den Arbeitsbeziehungen. Eine gemeinsame Aktivität besteht zur Zeit darin, mittels eines Fragebogens mehr Transparenz über die Gehaltsstrukturen im Call Center-Bereich zu schaffen. Mit unserem Mitteilungsblatt „Dortmund CallZ“ informieren wir vierteljährlich über unsere Aktivitäten und über Neues aus der Call Center-Szene.

Wir machen die Erfahrung, dass solche offenen netzwerkförmigen Organisationsformen für Beschäftigte und Betriebsräte in einem so gering strukturierten Bereich wie dem der Call Center zunächst einmal angemessener sind als die herkömmliche gewerkschaftliche Organisationsform, die für Außenstehende doch recht geschlossen wirkt. Zugleich fällt es auf diese Weise leichter, Sachverständige aus Forschung, Beratung und Weiterbildung von vornherein mit einzubeziehen. Es bleibt allerdings abzuwarten bzw. zu untersuchen, ob so ein Netzwerk auf Dauer nicht doch zu unverbindlich ist, um eine wirksame Interessenvertretung zu organisieren. Denn die Entscheidungen werden nach wie vor anderswo getroffen: in Tarifverhandlungen und in betrieblichen Auseinandersetzungen. Lokale Netzwerke können Verhandlungen diskursiv begleiten und ein Forum zur Selbstverständigung und zur Diskussion mit anderen gesellschaftlichen Gruppen bilden, sie können Beratung und Weiterbildung organisieren.

Was die Mitbestimmung angeht, versprechen wir uns aus der Untersuchung von Call Centern insgesamt neue Aufschlüsse über Mittel und Wege einer Interessenvertretung in neuen Formen der Beschäftigung (Kutzner/Kock 2001). Wir vermuten, dass sich die Institution des Betriebsrats dabei als äußerst lebendig und wandlungsfähig erweisen wird.

## Literatur

- Haas, Sabine 2001: Einführung; in: Jahnke, Jennifer / Rabbe, Georg: Praxishandbuch Call Center; Marl
- Hirschman, Albert O. 1993: Entwicklung, Markt und Moral. Abweichende Betrachtungen; Frankfurt a.M.
- Kutzner, Edelgard / Kock, Klaus 2001: Interessenvertretung im Call Center. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und aktive GewerkschafterInnen; Schriftenreihe der IG Metall; Frankfurt a.M.

Kutzner, Edelgard 2002: Die Un-Ordnung der Geschlechter. Industrielle Produktion, Gruppenarbeit und Geschlechterpolitik in partizipativen Arbeitsformen; Dissertation Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie  
Müller-Jentsch, Walther 1997: Soziologie der industriellen Beziehungen; Frankfurt a.M.  
Zoll, Rainer 2000: Was ist Solidarität heute? Frankfurt a.M.

Anschrift der VerfasserInnen:

Dr. Edelgard Kutzner

Dr. Klaus Kock

Sozialforschungsstelle Dortmund

Evinger Platz 17

44339 Dortmund

eMail: kutzner@sfs-dortmund.de

eMail: kock@sfs-dortmund.de



